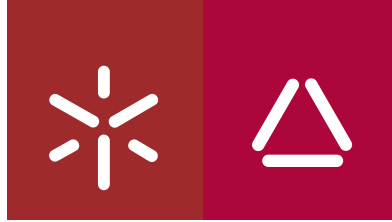


**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Joana Teresa Santos Sampaio da Silva

**Os contributos da Cultura Organizacional  
para o funcionamento de uma organização  
– o caso da Bazooka**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Joana Teresa Santos Sampaio da Silva

**Os contributos da Cultura Organizacional  
para o funcionamento de uma organização  
– o caso da Bazooka**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Sara Balonas**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Agradecimentos**

O percurso académico é uma aventura que deve ser aproveitada ao máximo, não deve ser uma aventura boa, deve ser algo muito mais do que isso. Deve ser levada a cabo com resiliência e foco, sem nunca menosprezar todos os momentos de companheirismo e diversão, deve ser vivida intensamente e deve ser para recordar.

Não é fácil alcançar as metas que traçamos, mas a verdade é que as melhores coisas da vida não são fáceis porque se o fossem ninguém as queria. Admito que anseio pelo que o desconhecido me pode trazer e agradeço pelo que o familiar me traz todos os dias.

Por isso, tenho de reconhecer quem me acompanha e me motiva a ser melhor pessoa, a desafiar pressupostos e a acreditar em mim própria, respetivamente

À professora Sara, a minha orientadora na dissertação de mestrado, pela atenção e disponibilidade demonstradas ao longo desta etapa.

Aos meus pais, João e Paula, que sempre confiaram nas minhas escolhas e me apoiaram incondicionalmente, um muito obrigado pelos conselhos e pela compreensão.

Ao meu avô, pela ajuda, preocupação e acompanhamento contínuo neste percurso.

Ao David, pelo apoio constante e pela força que me guiou nos momentos de maior nervosismo e insegurança. Obrigada pelo amor e amizade.

À equipa multidisciplinar da Bazooka, que me integrou na organização como um deles, pelo acompanhamento e pelos conhecimentos que absorvi. Obrigada pela oportunidade e pelos três meses de estímulo e aprendizagem.

A todos agradeço as palavras de motivação, as aprendizagens, os conselhos e as gargalhadas.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente relatório de estágio e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

**Título:** Os contributos da Cultura Organizacional para o funcionamento de uma organização - o caso da Bazooka

## **Resumo**

Progressivamente, ao longo dos tempos, tem-se observado um aumento dos estudos sobre a importância da Comunicação e da Cultura Organizacional. Tal acontece em virtude de vivermos numa “sociedade de organizações” (Kunsch, 2003). Atualmente, assiste-se a uma crescente preocupação com o fator humano nas organizações, uma vez que estas constituem ajuntamentos compostos por pessoas e para pessoas. Como resultado, a vida organizacional torna-se facilitadora da criação de diversos fenómenos sociais, sendo que a comunicação assume um papel fundamental.

A comunicação apresenta-se como um fenómeno que se desdobra nas diversas facetas de uma organização, aplicando-se a diversas áreas e níveis, de tal forma que sem ela a organização não existe (Karl Weick, 1995). A nível interno, a comunicação tem o poder de criar cultura, identidade e imagem de grupo. A cultura apresenta-se como um mecanismo de diferenciação entre organizações, o que implica a partilha de símbolos com significações próprias numa determinada realidade, apresentando-se como um bem intangível da organização que corporifica a identidade e imagem da mesma.

A participação na realidade organizacional da Agência de Publicidade Bazooka no Porto, tornou possível compreender que a convivência diária e o comportamento de uma unidade grupal são fenómenos que estabelecem, propositadamente ou não, a rotina e costumes dentro de uma organização e todos esses atos são comunicação. Assim, o presente relatório visa relatar e refletir sobre a experiência de estágio curricular, demonstrando especial foco nos fenómenos culturais da organização. Por conseguinte, aborda diferentes autores sobre a temática em questão, complementando-se com informações sobre o estágio, obtidas em observação participante. Perante o estudo realizado constatou-se que a cultura organizacional é um atributo intangível de grande importância para uma organização e para os seus membros, uma vez que é facilitadora da união entre pessoas com ideias ou valores comuns que se juntam para alcançar determinado objetivo. Este atributo é aprendido de forma consciente e inconsciente ao longo do tempo, de tal forma que influencia a maneira como as pessoas desempenham as suas funções e se relacionam dentro da organização. Assim, conclui-se que a cultura apresenta contributos positivos para os membros organizacionais no que toca à valorização das suas necessidades e expectativas e, por conseguinte, para a própria organização, que desempenha a sua atividade alicerçada num grupo de pessoas com os mesmos objetivos e com uma só voz.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Comunicação interna; Cultura organizacional; Identidade organizacional; Imagem organizacional.

**Title:** The contributions of Corporate Culture to the functioning of an organization – the case of Bazooka

### **Abstract**

Gradually over the years, there has been an increase in studies on the importance of Communication and Corporate Culture. This happens as a result of the “society of organizations” (Kunsch, 2003) that we live in. Currently, there is an outlook of preoccupation with the human factor in organizations, since these represent clusters composed by people, for people. As a result, the organizational life becomes a facilitator of the creation of various social phenomena, where communication plays a key role.

Communication presents itself as a phenomenon that unfolds in the different angles of an organization, implemented in various areas and levels, in such a way that without it the organization does not exist (Karl Weick, 1995). Internally, communication has the power to create culture, identity and image. The culture presents itself as a mechanism for differentiating between organizations, which implies sharing symbols with particular meanings in a given reality, presenting itself as an intangible element of the organization that embodies identity and image. The daily coexistence and the behavior of a group unit are phenomena that establish, purposely or not, the routine and customs within an organization and all of these acts are communication.

My participation in the organizational reality of the advertising agency Bazooka in Porto, made it possible to understand that the daily coexistence and the behavior of a group unit are phenomena that establish, purposely or not, the routine and customs within of an organization and all of these acts are communication. Therefore, this report aims to describe and reflect on the internship experience, showing particular focus on the cultural phenomena of the organization. Therefore, discusses different authors on the subject in question, complemented with information about the internship, obtained by participant observation. Through the study it was possible to verify that corporate culture is an intangible attribute of great importance to an organization and to its members, since it is a facilitator of unity among people with the same ideas or values that come together to achieve a particular purpose. This attribute is learned consciously and unconsciously over time, in such a way that influences the way people perform in their functions and relate within the organization. Thus, it is concluded that culture presents a positive contribution to organizational members, when it comes to appreciation of their needs and expectations, and, consequently, to the organization itself, which develops its activity based on a group people with the same goals and with one voice.

**Keywords:** Corporate communication; Internal communication; Corporate Culture; Corporate Identity; Corporate Image.

## Índice

Resumo.....	v
Abstract.....	vi
<b>1. Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Caracterização do local e da experiência de estágio.....</b>	<b>13</b>
2.1 Apresentação da Bazooka.....	13
2.2 Identidade organizacional.....	14
2.3 Organograma.....	17
2.4 Diversidade dentro da agência de publicidade.....	17
2.5 Os clientes.....	18
2.6 Mundo publicitário e experiências numa agência de publicidade.....	19
2.7 Experiências e tarefas realizadas.....	25
2.8 Reflexão sobre pontos críticos e pontos positivos da experiência.....	36
<b>3. Enquadramento teórico.....</b>	<b>37</b>
3.1 As Organizações e a Comunicação.....	37
3.2 A Comunicação Organizacional.....	38
3.3 A Comunicação dentro das organizações.....	40
3.3.1 Fluxos de comunicação interna.....	42
3.3.2 Ferramentas de comunicação interna.....	44
3.4 Cultura organizacional.....	45
3.4.1 Níveis da cultura organizacional.....	46
3.4.2 Elementos da cultura organizacional: abertos e ocultos.....	48
3.4.3 Subculturas.....	50
3.5 Cultura e Identidade Organizacional.....	51
3.6 Imagem organizacional.....	53
<b>4. Objetivos.....</b>	<b>56</b>
<b>5. Metodologia aplicada.....</b>	<b>56</b>
<b>6. Apresentação e discussão de resultados.....</b>	<b>59</b>
<b>7. Considerações finais.....</b>	<b>64</b>
7.1 Reflexão crítica da relação entre o curso, a prática e a teoria.....	64
7.2 Conclusões.....	65
7.3 Limitações.....	69
<b>8. Bibliografia.....</b>	<b>69</b>



<b>9. Anexos</b> .....	<b>73</b>
Anexo I– Pesquisa de estratégias online de centros empresariais.....	73
Anexo II– Pesquisa de empresas têxteis com E-commerce: estratégias online .....	75
Anexo III- Pesquisa para Briefing Ruris: Informações importantes.....	81
Anexo IV- Pesquisa de empresas do sector das Tecnologias de Informação (Aveiro e Braga). 84	
Anexo V- Pesquisa Briefing Ibersol: Estratégias das redes sociais, segmentação de públicos e definição de personas .....	86
Anexo VI- Produção de conteúdos online .....	93
Anexo VII- Produção de conteúdos offline .....	98
Anexo VIII– Clipping.....	102
Anexo IX- Inquérito.....	103

## Lista de Figuras

Figura 1- Antigo logótipo da Bazooka (Fonte: Bazooka) .....	16
Figura 2- Novo logótipo da Bazooka (Fonte: Bazooka) .....	16
Figura 3- Organograma da Bazooka (criado pela autora).....	17
Figura 4- Adaptação de <i>Iceberg</i> da Cultura Organizacional de Chiavenato (Fonte: Google).....	49
Figura 5- Distribuição da população por género.....	59

## Lista de Tabelas

Tabela 1- Adaptação de quadro de Marín sobre as formas de comunicação.....	43
Tabela 2- Modelo de análise .....	57
Tabela 3- Idade da população .....	59

## 1. Introdução

O presente relatório de estágio procura estudar, a partir do contexto de estágio curricular, a importância que a cultura organizacional, aplicada ao quotidiano de uma agência de publicidade, pode ter no desenvolvimento da sua atividade profissional, apresentando benefícios para a sustentabilidade da organização e para os seus colaboradores.

A escolha do tema prende-se com o facto de a agência de publicidade Bazooka e outras organizações, das mais diversas áreas, demonstrarem estar a dar grandes passos na criação de ambientes internos que proporcionem aos seus colaboradores uma valorização que ultrapassa os benefícios monetários e que contribuem para melhorar o desempenho do colaborador, bem como o sucesso da organização. Estas práticas começam a ser aplicadas pelas diferentes organizações como forma de atrair colaboradores motivados e, por outro lado, de gerar uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Mediante esta temática, surge a seguinte questão de partida: de que forma é que a aprendizagem da Cultura Organizacional pode ser feita de forma inconsciente por parte dos membros de uma organização?

Independentemente de, nos últimos anos, o mercado português estar a atravessar um período de estagnação económica<sup>1</sup> observa-se que as empresas nacionais se têm apresentado cada vez mais competitivas entre si, evidenciando uma constante necessidade e busca pela diferenciação, procurando dar resposta ao ambiente volátil do mercado. A interação das organizações com o mercado, através dos avanços tecnológicos, conduziu a uma mudança de panorama que abandona a unilateralidade e se modifica para uma dualidade de sentidos, estabelecendo uma realidade que exige que as organizações desempenhem os seus papéis de forma consistente, alinhada com a sua identidade e com princípios éticos, mantendo relações transparentes e duradouras. Neste sentido, a comunicação feita pelas mesmas deve adequar-se às novas gerações, aos diferentes públicos e às tendências do mercado, de forma a satisfazer as suas necessidades de informação.

Entende-se, segundo Taylor (1993, p. 104) que “uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da

---

<sup>1</sup> “Como vai a nossa competitividade?” - Jornal económico, 2018 (<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/como-vai-a-nossa-competitividade-387081>)

constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente.” Face ao exposto, sendo uma organização um agrupamento humano, apresenta estruturas sociais repletas de fluxos de informação e canais de comunicação, que precisam de ser trabalhados de forma contínua e eficiente para influenciarem de forma positiva os resultados globais. A importância da comunicação no meio organizacional foi progressivamente, ao longo dos anos, ganhando relevo e reconhecimento, de tal forma que ao longo do séc. XX diversas teorias de comunicação destacam o papel e a evolução da comunicação, bem como a importância do fator humano. Dessa forma, a comunicação interna surge como elemento central de uma organização, visto que os colaboradores são o seu público primário e a comunicação apresenta funções essenciais para o bom funcionamento organização e para a satisfação das necessidades dos recursos humanos. Destaca-se que uma das funções chave da comunicação interna é a criação de cultura.

Descrevendo a estrutura deste relatório, à introdução segue-se um capítulo dedicado à caracterização do local de estágio, onde é apresentada a Bazooka e caracterizados os seus principais traços, é feita uma exposição das tarefas realizadas, bem como uma reflexão crítica da experiência profissional e do mundo publicitário. Neste capítulo é possível observar detalhadamente as funções e as tarefas desenvolvidas durante esta jornada, assim como as aprendizagens e dificuldades encontradas no desenvolvimento de algumas delas. Dessa forma, é possível comprovar a aplicação dos conhecimentos provenientes do curso em funções reais. O terceiro capítulo diz respeito ao enquadramento teórico, onde são expostas linhas de pensamento apresentadas por diversos autores que se revelaram de grande auxílio ao presente trabalho, acompanhadas de informações observadas no decorrer do estágio. Neste capítulo, é abordado o conceito de cultura, “(...) enquanto terreno simbólico de valores e crenças que fornecem textura e orientação às representações de identidade e de imagem (...)” (Ruão, 2016, p.62), conceito chave para o entendimento dos comportamentos dentro de uma organização, bem como outros conceitos que defendem que o contributo de uma forte cultura organizacional leva ao fomento da identidade da organização, que posteriormente é transmitida para o exterior e influencia a imagem que o público externo cria. De seguida, no quarto capítulo, explicitam-se os objetivos que guiaram e motivaram o presente estudo. O quinto capítulo é composto pela metodologia que orientou a estratégia de estudo e compreende: a metodologia adotada, a caracterização da população, a caracterização do instrumento de medida e as técnicas adotadas para a recolha de dados. De seguida, no sexto capítulo é feita uma apresentação e discussão de resultados. As considerações finais são apresentadas no capítulo sete, onde são feitas as considerações relativas ao tema do

presente estudo e do estágio realizado. Por fim, nos capítulos oito e nove, apresentam-se a bibliografia e os anexos.

## 2. Caracterização do local e da experiência de estágio

### 2.1 Apresentação da Bazooka

Fundada em 2008, a Bazooka é uma agência de publicidade que atua na cidade do Porto e nasce com o propósito de preencher uma lacuna no mercado publicitário português, na área do Marketing de Guerrilha. A agência presta serviços na área do marketing de guerrilha, publicidade, *branding*, *packaging* e estratégias de comunicação *online* e *offline*. Neste sentido, trabalha em áreas transversais à comunicação de marcas, criando soluções de comunicação para os mais variados clientes.

Nas suas redes sociais, é possível conhecer a sua missão e objetivos, bem como os diferentes valores que orientam a sua atividade.

“A paixão pelo Marketing, o acreditar em técnicas inovadoras, a ousadia e a nossa persistência, levaram-nos a criar a Bazooka.

A Bazooka é uma marca de Marketing de Guerrilha, que se dedica a ajudar as marcas a aumentarem a afinidade e a empatia com o seu público-alvo, para assim ganharem notoriedade, ao desenvolver ações de marketing de elevada criatividade e que originem grande impacto.

O nosso objetivo não é apenas prestar serviços, mas sim criar relações que possam vir a gerar valor para as Marcas, sempre entendidas como nossas parcerias. Entendemos que relações de verdadeira parceria são fulcrais para o sucesso das ações ou campanhas que viermos a desenvolver”<sup>2</sup>.

Composta por uma equipa multidisciplinar, a Bazooka conta com 7 colaboradores a tempo inteiro e um estagiário a curto prazo. Os membros da organização desempenham funções de designer, copywriter, social media manager, criativo e gestão de projetos, funções essas que convergem no desenvolvimento de cada trabalho requerido. A equipa de trabalho apresenta-se dividida por

---

<sup>2</sup> Ver [https://pt.linkedin.com/company/bazooka\\_2](https://pt.linkedin.com/company/bazooka_2)

subequipas de duas pessoas, para o desenvolvimento das atividades de cada conta particular e, nesse contexto, todos os trabalhos abertos são discutidos numa reunião diária com todos os membros (intitulada por *Stand Up Meeting*), onde cada um expõe o que fez no dia anterior e o que vai fazer no presente, bem como as atualizações de cada projeto, e em reuniões de *briefing*.

A direção da agência é dividida por dois sócios, Raquel Belard e Flávio Gart, ambos apresentam estilos diferentes de liderança que acabam por convergir na cultura organizacional. A posição feminina apresenta um pouco mais de rigidez e formalidade, por outro lado, a posição masculina apresenta mais naturalidade, diversão e fluidez. Destas diferenças salienta-se uma complementaridade positiva na administração da organização.

## **2.2 Identidade organizacional**

A Bazooka apresenta uma forte identidade organizacional, que se prende com suas características distintas e duradoras. Assim, verifica-se que as atividades e dinâmicas interativas, que envolvem igualmente líderes e colaboradores, criam uma consistência comportamental especial apoiada na comunicação constante. Pode-se afirmar que a identidade da Bazooka engloba a identidade visual e o funcionamento interno, que é visível em elementos tangíveis (os físicos) e intangíveis (culturais).

A identidade da Bazooka assenta essencialmente nos seus colaboradores e no seu ambiente interno. Os líderes da organização apresentam uma forte preocupação em manter os colaboradores alinhados com os objetivos da organização, procurando compreender quais as expectativas, gostos e apetências, de forma a melhorar a comunicação entre todos. Esta preocupação pode ser visível em determinadas práticas organizacionais, como a reunião trimestral de fluxos de comunicação, onde a administração apresenta um exercício para descobrir as dificuldades e valências dos colaboradores (difere mediante reunião). Este exercício funciona da seguinte maneira: é entregue uma folha para o colaborador refletir e escrever sobre diferentes parâmetros como as atividades que gosta de fazer e é bom a fazê-las; as atividades que gosta de fazer mas tem dificuldades; as atividades que não gosta de fazer mas é bom e as atividades que não gosta de fazer e luta para as fazer. Em seguida, cada elemento expõe o que escreveu e inicia-se uma discussão sobre cada tópico. Em virtude disso, é possível determinar quais as tarefas a alocar a cada um, de maneira a que os colaboradores se sintam bem com o trabalho a realizar. Nesta última reunião, foi também estabelecido um novo fluxo de comunicação de trabalho, onde se destaca a implementação dos canais ideais de comunicação a serem usados mediante os

trabalhos em aberto. Estabeleceu-se que perante a entrada de um novo *briefing* na empresa, toda a equipa deve ser reunida para uma breve reunião, de forma a todos tomarem conhecimento do novo trabalho, de seguida todas as informações pertinentes, o conceito criativo e o *briefing* devem ser dispostos na ferramenta online Trello. Por fim a equipa criativa responsável pelo trabalho pode reunir pessoalmente ou discutir ideias através da ferramenta Slack, que deve também ser utilizada para conversas do dia-a-dia.

É visível que na agência são definidas diferentes práticas de comunicação entre todos os membros, em tom de experimentação, para ver qual melhor se adequa à organização e à equipa. Assim, destaca-se que, durante os primeiros dois meses de estágio, era realizada todos os dias uma *stand up meeting*, que se traduz numa reunião onde todos comunicam de pé no espaço de trabalho e que funcionava da seguinte maneira: todos os dias às 11h, todos os colaboradores se colocavam em pé numa espécie de círculo, para discutir, uma pessoa de cada vez, o que cada um tinha feito no dia anterior e iria fazer no presente dia. Esta prática, para mim enquanto estagiária, foi bastante benéfica visto que possibilitou o conhecimento do que cada membro estava a desenvolver no presente momento e transmitiu-me algumas luzes sobre as expectativas dos clientes da empresa e as diferentes iniciativas ativas. Tal situação, foi uma oportunidade para me integrar mais facilmente na equipa de trabalho e sentir-me parte dos projetos, dado a possibilidade de expor novas ideias. No entanto, estas reuniões terminaram devido a afetarem o fluxo de trabalho dos membros.

Por parte dos colaboradores, observa-se que partilham a preocupação em exporem as suas ideias e sugestões aos seus colegas de trabalho e à administração, interferindo abertamente nas tarefas e trabalhos desenvolvidos por outrem, bem como em alguns aspetos da gestão. Esta forma de trabalho interventiva, por vezes é ouvida pelos líderes e por vezes não, mediante a situação em questão eles justificam o porquê de algumas coisas terem de ser feitas de determinada forma.

As dinâmicas sociais, são também algo distintivo da identidade da Bazooka, uma vez que a paragem do trabalho para o convívio entre os membros organizacionais é bastante apreciado por todos. Durante o estágio curricular estas dinâmicas foram visíveis através de almoços, horas de pausa, atos de decoração da empresa, do almoço de natal e da festa de despedida de estágio. Denote-se que na altura de natal os líderes ofereceram a todos os membros da organização, inclusive à estagiária, o almoço de natal, duas garrafas de vinho como oferta natalícia e folga no



dia 24. Estes comportamentos exibem a preocupação com o colaborador, no que toca às suas expectativas sociais e à sua vida pessoal.

Recentemente, com vista a assinalar a sua primeira década de existência, a agência decidiu fazer uma renovação da sua identidade gráfica e do seu mote de apresentação- o lançamento teve início no começo do estágio curricular da autora. O *rebranding* teve por base o conceito “É outra história”, que foi criado para sustentar a ideia de que a comunicação das marcas atualmente difere de experiências anteriores uma vez que os avanços tecnológicos proporcionaram diferentes ferramentas que mudaram a forma como as marcas comunicam e devem ser comunicadas. Assim, pretendeu-se demonstrar a capacidade de adaptação e experiência da agência, expandindo o seu leque de prestação de serviços. A acompanhar este conceito criativo esteve uma nova imagem gráfica, partilhada nas plataformas digitais e outros elementos formais.



Figura 1- Antigo logótipo da Bazooka (Fonte: Bazooka)



Figura 2- Novo logótipo da Bazooka (Fonte: Bazooka)

## 2.3 Organograma

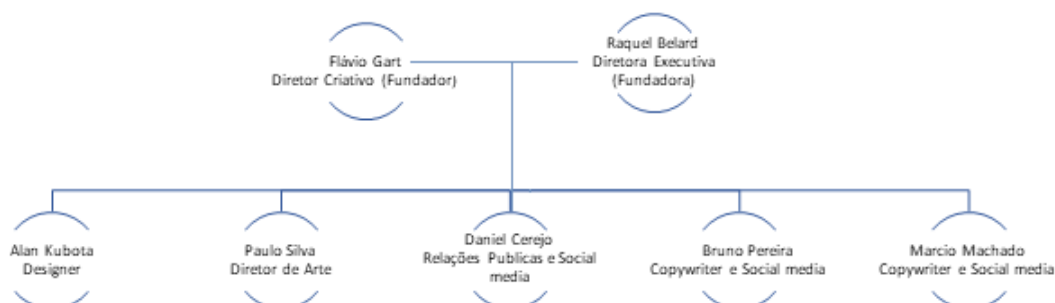


Figura 3- Organograma da Bazooka (criado pela autora)

## 2.4 Diversidade dentro da agência de publicidade

A diversidade é uma realidade na sociedade moderna e, enquanto tema nas organizações, deve ser sempre relevante e atual, fazendo parte dos seus traços característicos. A diversidade e a inclusão devem ser temas tratados pelas organizações com seriedade e de forma contínua, em virtude de dar resposta às exigências de uma sociedade heterogênea e assim tornarem os locais de trabalho modernos mais inclusivos.

Na Bazooka, o ambiente interno aparenta ser muito próprio e empático, em virtude dos traços das pessoas que compõem a equipa de trabalho que possuem diferentes idades, géneros, etnias e orientações sexuais. A equipa multidisciplinar da Bazooka é composta maioritariamente por homens, (havendo neste momento somente duas mulheres) com idades entre os 22-43 anos, de diferentes nacionalidades como portuguesa, brasileira e uma pessoa com dupla nacionalidade (brasileira e japonesa). É perceptível que o ambiente interno da organização é uma fusão destas culturas, que perante a convivência diária e a influências dos líderes fundadores, dão origem a uma cultura organizacional única. Uma questão alarmante é a diferença de géneros na organização (duas mulheres e seis homens), que estaria prestes a mudar com a contratação de duas mulheres para desempenharem funções de *copywriter* e *designer* (no meu último dia na organização). Deste modo, a agência demonstra compreender que a presença de diferentes

peçoas, de diferentes origens, de diversas idades e géneros potencia um ambiente criativo, estimulante e diversificado. Salienta-se o episódio do primeiro contacto com a agência, através da entrevista de recrutamento, onde foi possível verificar uma grande abertura e desejo em acolher jovens estudantes, promovendo a sua participação pelos seus inputs criativos e por serem uma lufada de ar fresco. A abertura demonstrada indica que o fator idade não é um obstáculo para a organização, esta acolhe pessoas de diversas idades desde que contenham os conhecimentos requeridos e se adequem à cultura da agência. Esta integração de profissionais diversificados contribui para o desenvolvimento de uma comunicação abrangente que facilita alcançar soluções e resultados criativos e inovadores uma vez serem discutidos sob diferentes perspetivas. Por vezes, esta situação contribui para que a publicidade quebre barreiras e alcance melhor os diferentes públicos.

## **2.5 Os clientes**

Relativamente aos clientes, a agência trabalha com um leque diversificado de organizações de diversos sectores, que se estendem desde a restauração à saúde. Alguns dos clientes da Bazooka para quem se desenvolveram trabalhos no decurso do estágio foram:

- A Cascata Restaurantes: Cadeia de restaurantes de comida rápida;
- Critical Techworks: Empresa de Software;
- Continental: Fabricante de pneus e peças automotivas;
- GoodAfter: Supermercado online;
- Grupo Ibersol: Grupo multimarca do setor da alimentação organizada;
- Hipercentro: Parque empresarial;
- Mercado do Bom Sucesso: Mercado municipal;
- Mindera: Empresa de Software;
- Quinta da Raza: Empresa do sector vinícola.

Os clientes acima referidos foram os que estiveram em maior contacto ao longo do estágio uma vez que alguns dos trabalhos e tarefas eram desenvolvidos sem a identificação da organização, somente era conhecido (a nível individual) o setor de negócio.

Trabalhar com clientes reais foi uma experiência bastante desafiante, no entanto, com a experiência advinda de mestrado - parceria entre Universidade do Minho e Centro Ciência Viva de Guimarães - alguns aspetos já não eram desconhecidos. Tipicamente, os clientes apresentam ideias formadas do que a sua organização necessita a nível da comunicação, admite-se que, perante a experiência de estágio, são raros os que apresentam uma tabua branca para a agência delinear as estratégias de comunicação de origem. Não obstante, apesar das ideias dos clientes, a agência apresenta a habilidade de fazer o cliente compreender o que realmente precisa, mesmo que leve um pouco de tempo. Face à experiência de estágio, destacam-se algumas dificuldades encontradas, decorrentes das relações com o cliente, como as incertezas constantes (o cliente pode não aprovar o trabalho realizado ou até pedir mais versões para ter mais opções de escolha) e a falta de objetivos concretos (querem determinadas peças de comunicação sem nenhum objetivo de comunicação concreto e, por vezes, sem estarem enquadradas com a estratégia). Por outro lado, destaca-se que trabalhar com os clientes também cria um senso de concretização, em virtude de se conseguir compreender o que este pretende e até superar as suas expectativas.

## **2.6 Mundo publicitário e experiências numa agência de publicidade**

O mundo publicitário pode ser bastante sedutor, vive-se uma expectativa de trabalhar e conviver com pessoas criativas que possuem uma profissão que as motiva, inevitavelmente associada à arte, seja esta a de pensar, ilustrar ou comunicar. Tipicamente observa-se que as agências de publicidade apresentam ambientes privilegiados, onde há uma preocupação com o *design*, *layout* e decoração dos seus espaços, com o bem receber e o impressionar. A atmosfera vivida numa agência de publicidade é quase glamorosa, uma vez que esta é decorada com peças de arte, trabalhos originais, *designs* estilosos e está repleta de criatividade. Percebe-se que se procura estimular um ambiente de liberdade, criação e inovação. Para além disso, as suas características conjugam na perfeição com a vida jovem dos seus trabalhadores, que apresentam idades entre os 20 e os 40 anos e usam indumentárias tipicamente descontraídas e muito próprias, que transmitem uma aparência de uma profissão confortável, desafiante e livre. Para além disso, a fama dos salários dos publicitários é a cereja no topo do bolo, estes apresentam-se, para alguns, um motivo de atração por esta profissão.

Trabalhar na área da publicidade nem sempre foi algo bem visto aos olhos da população comum ou até de profissionais de outras áreas da comunicação. Para uns, o publicitário que é a pessoa que desenvolve a atividade profissional da publicidade era visto como um ser pouco credível, que

exercia uma atividade enganadora. Para outros, o publicitário era visto como um ser desconhecido com funções fantasma. A pessoa que trabalha na área da publicidade apresenta-se como um profissional de comunicação, que presta serviços da atividade publicitária, de forma a comunicar e promover organizações, marcas ou produtos.

Por outro lado, a publicidade, segundo o Código da Publicidade em Portugal, no Diário da República, n.º245, I série, pode ser caracterizada como:

“(...) qualquer forma de comunicação feita por entidades de natureza pública ou privada, no âmbito de uma atividade comercial, industrial, artesanal ou liberal com o objetivo direto ou indireto de (...) promover, com vista à sua comercialização ou alienação, quaisquer bens ou serviços (...) bem como (...) ideias, princípios, iniciativas ou instituições” (capítulo 1, artigo n.º3).

Abordando a história da publicidade, de forma breve, é possível deduzir que a sua origem remonta à antiguidade, apresentando uma estreita relação com o comércio. As primeiras formas de publicidade, segundo Ruão<sup>3</sup>, apresentavam-se de forma oral, os mercadores contratavam pessoas que faziam a evocação sonora das características e das vantagens dos produtos, ou de forma figurativa, através da criação de símbolos representativos dos seus produtos.

De acordo com Muniz (2013, p.2), com a invenção da imprensa, deram-se “(...) grandes progressos aos meios de comunicação, pois, mesmo antes da impressão dos livros, surgiram os primeiros panfletos, ou folhas volantes (...)”. Assim começam a surgir os primeiros anúncios em papel, que eram distribuídos pelas pessoas e dispostos em jornais- os jornais viram na publicidade uma forma de subsistência. Nesta altura, a publicidade assumia uma função meramente informativa.

A força das marcas e a industrialização, conduziram a que “os consumidores, gratos pelo aumento de qualidade que ofereciam e largamente influenciados pela publicidade, transformavam a compra de produtos de marca em realizações centrais da sua vida” (Ruão<sup>4</sup>). Assim, a “gestão das marcas alterou-se, passando das mãos do proprietário ou gestor de topo, para os gestores de nível médio, que desempenhavam agora funções de especialistas, trabalhando largamente com as agências

---

<sup>3</sup> Em notas de aula de Marcas e Organizações, 2017.

<sup>4</sup> Em notas de aula de Marcas e Organizações, 2017.

de publicidade” (Ruão<sup>5</sup>). Nesta altura, a publicidade começa a ser pensada e direcionada estrategicamente para alcançar determinados grupos de pessoas.

O aparecimento das agências de publicidade, com origem nos Estados Unidos da América, permitiu que a mensagem publicitaria evoluísse e se aperfeiçoasse, assumindo funções de persuasão e sugestão. Assim, surge uma nova etapa para a publicidade, assinalada pela mundialização que conduziu ao entendimento e credibilização da profissão, criando os serviços atuais das agências de publicidade modernas.

Em Portugal, começam também a surgir as primeiras agências de publicidade, no entanto, devido ao Estado Novo, ainda não havia muito investimento em publicidade. Com a entrada de multinacionais, como a Colgate e a Nestlé, o panorama mudou (História da publicidade em Portugal, 2012). A primeira agência de publicidade em Portugal surge em 1927, criada por Manuel Martins Hora, fundador da agência Hora. Posteriormente, a agência ficaria conhecida por desenvolver o Concurso Bebé Nestlé, campanhas de publicidade para a Gillette, Rennie e Kodak, bem como pela colaboração de Fernando Pessoa- criador de textos e slogans (Pioneiro da publicidade portuguesa, 2013).

Atualmente, as agências de publicidade apresentam os seus serviços de forma variada, estando em voga as agências 360°, que concentram os seus esforços nas diferentes facetas de comunicação de uma marca. As mesmas, desenvolvem estratégias de comunicação que assentam nas necessidades da marca e do cliente, adequando-se tanto ao *online* como ao *offline*. Assim, dentro das agências estão presentes diferentes áreas como a Publicidade, a Comunicação estratégica, o Marketing Digital, o *Design* e *Webdesign*, *Branding* e *Packaging*, *Product Placement*, a Comunicação Institucional, a Assessoria de Imprensa, as Relações Públicas, a Organização de Eventos, etc.... Compreende-se que estas agências possuem ferramentas para melhor perceber qual a forma mais acertada de apresentar e posicionar as marcas no mercado.

No interior das agências de publicidade podem-se encontrar diferentes departamentos e diferentes profissionais, inerentes ao tamanho e às diferentes áreas de especialização da organização, como<sup>6</sup>:

- O departamento de comunicação estratégica, onde se encontram o responsável de Comunicação, o responsável de Marketing, o *account planner*, o *account executive* e o *community manager*,

---

<sup>5</sup> Em notas de aula de Marcas e Organizações, 2017.

<sup>6</sup> Em notas de aula de Assessoria de Comunicação, palestra de Maria José Cunha, 2018.

- O departamento criativo, onde se encontram os *designers* e os *copywriters*,
- O departamento de desenvolvimento *web*, onde se encontram os *webdesigners* e os *developers*,
- O departamento da produção, onde se encontra a produção gráfica e a produção audiovisual;

A Bazooka surge inicialmente como uma agência de guerrilha, centrada na criação de ações de comunicação diferenciadas que têm como objetivo impactar determinado público-alvo e ter repercussões nos média. No seu percurso, a Bazooka concebe ações que normalmente se realizam na rua ou em espaços urbanos, de forma a alcançar rapidamente o público e ter uma maior cobertura pelos meios sociais. Atualmente, a agência continua a desenvolver este género de ações, mediante a estratégia de determinada marca, no entanto, com a sua mudança de identidade, alargou propositadamente o leque de serviços prestados. Desta forma, passa a apresentar-se com os serviços atuais, mencionados anteriormente na apresentação da organização. Mediante o tamanho da agência, microempresa, no seu interior somente se pode encontrar alguns dos departamentos acima mencionados, como o departamento de comunicação e o departamento criativo.

O conhecimento do funcionamento interno de uma agência de publicidade, no que diz respeito a determinadas atividades, aos seus departamentos e áreas profissionais, foi algo que precedeu a experiência de estágio realizada. O Mestrado em Ciências de Comunicação permitiu a interação com profissionais da área da publicidade, através de palestras intimistas em tempo de aula, que despoletaram a oportunidade de descobrir o que nos esperava no mercado de trabalho. Este intercâmbio de conhecimentos, entre profissionais e alunos, facilitou o conhecimento sobre diferentes dinâmicas do mundo profissional, particularmente do mercado de comunicação português. Assim, tivemos a oportunidade de conhecer um pouco do funcionamento interno da agência de publicidade Blisq Creative e Caetsu, através da experiência de uma profissional que exerce funções atuais na área. Aprendeu-se que na Blisq Creative a equipa de trabalho era pequena, existia proximidade entre os membros e uma sede de ensinar e aprender, o que se revelava no acompanhamento dos estagiários. Na Caetsu, constatou-se que a equipa de trabalho tinha uma dimensão considerável, um ambiente fluido, mas stressado, e, para além disso, que integrava e valorizava o trabalho dos estagiários. Consequentemente, a entrada numa agência de publicidade não foi algo completamente desconhecido, independentemente de nunca ter havido qualquer tipo de contacto com organizações deste género, dado que o percurso de outra pessoa e as histórias relatadas serviram de guia para a entrada nesta nova realidade.

Para além disso, a oportunidade de ser ensinada por profissionais que possuem empresas próprias na área da comunicação ou participam na realização de trabalhos de comunicação estratégica, foi muito enriquecedor. Frequentemente, estes profissionais partilhavam as suas experiências intercalando-as com o programa de estudos, possibilitando assim ganhar determinados conhecimentos sobre prazos reais, ideias originais e o funcionamento de processos inerentes às agências de comunicação e outras organizações de diversos sectores.

A articulação entre os conhecimentos adquiridos das aulas e a procura de estágio, facilitaram encontrar o rumo a tomar nesta etapa, no que diz respeito a encontrar uma empresa de acolhimento na área da publicidade.

O conhecimento adquirido a respeito das agências de publicidade motivou a procura de uma agência que aparentasse possuir um ambiente interno favorável, para além de possuir um portefólio de trabalhos que se identificasse com as minhas preferências e ambições profissionais. Tendo em conta que os contactos com as empresas de acolhimento são limitados, a preocupação sobre a equipa de trabalho e o ambiente interno da organização era colmatada com as pesquisas sobre a organização, com o que era visível através das suas redes sociais e dos contactos iniciais, que proporcionavam algumas luzes sobre a realidade organizacional.

Na altura da candidatura ao estágio curricular, a Bazooka surge como o local ideal para a realização do mesmo, por possuir uma equipa menor, com somente 8 elementos, o que poderia significar uma maior união e uniformidade de trabalho, e pelas campanhas de publicidade realizadas.

Perante a experiência vivida nos três meses de estágio, ressalta-se a descoberta de um novo lado da publicidade, um lado mais intenso e exaustivo que se relaciona com a falta de tempo e a pressão constante. A criatividade é uma forte componente do trabalho realizado numa agência de publicidade, no entanto essa criatividade tem de surgir quase como no momento em que é requerido um trabalho ou uma tarefa. Os prazos e necessidades de comunicação dos clientes levam a que o tempo de criação de uma mensagem criativa seja de curta duração e tenha de ser quase uma criação imediata. Pela minha experiência, a rotina vivida na agência pede uma resiliência constante uma vez que apesar de se criar uma mensagem que aos olhos do autor e da agência esteja correta, o cliente tem a sua própria opinião formulada e, por vezes, essa opinião interfere no desenvolvimento de uma comunicação eficiente. Para além disso, as situações de pressão criam inquietação e tenção, fazendo-se compreender rapidamente que este é *modus*



*operandi* do mundo publicitário. Este é um lado da publicidade que não é tão perceptível quando não se faz parte desse universo, no entanto acredito que as experiências da licenciatura e do mestrado provaram ser enriquecedoras, no que diz respeito a influenciar positivamente a capacidade de cumprir prazos e de estar em constante criação. Geralmente, diz-se que a pressa pode ser a inimiga da perfeição, contudo a rotina de criar determinadas peças de comunicação favorece a aptidão para o desenvolvimento constante de novas peças e de novas ideias. Tal situação, apresenta-se também resultado do interesse de pesquisar e de conhecer as tendências do mercado, de forma a acompanhar a concorrência e a procurar uma tentativa de superação criativa. Salienta-se ainda que devido à curta duração do estágio, essa rotina exaustiva não apresentou consequências para o desenvolvimento do trabalho e da qualidade de vida, mas observou-se que nos trabalhadores residentes da agência em questão, esse é um problema que afeta os seus estados de espírito e motivação no trabalho, que tenta ser colmatada pelos líderes fundadores com momentos de descontração informal no horário laboral e reuniões informais constantes.

O trabalho numa agência de publicidade pode ser bastante dinâmico e frenético, quando são requeridas tarefas que o exijam ou quando há uma enchente de trabalho constante. Um outro lado da publicidade, desvendado pela experiência de estágio, prende-se pela competitividade e correria constantes. Anteriormente a esta experiência, possuía a ideia de que quando uma empresa necessitava de serviços de comunicação dirigia-se diretamente a uma agência e solicitava tais serviços, com os requisitos e especificidades inerentes às suas necessidades, no entanto, revelou-se que tal não acontecia com muita frequência. Ao invés, os concursos públicos- que acontecem quando uma empresa apresenta as suas necessidades de comunicação a diferentes agências, solicitando diferentes soluções- surgem como uma estratégia para as empresas e uma oportunidade, ou não, para as agências. Diferentes agências são contactadas para dar resposta a um *briefing* enviado pelo potencial cliente e no final uma ficará com a conta em questão. Na Bazooka, para dar seguimento a este processo, são alocadas pessoas chave para o projeto, o número depende do volume de trabalho, e são essas que ficarão encarregues de dar resposta a esse compromisso, uma vez a agência ter de atender aos seus clientes frequentes. Inicialmente, o *briefing* é recebido pela gestora de projetos, que o passa a mim para a pesquisa de informações relevantes e imperativas, que a equipa deve ter antes de começar o processo criativo. De seguida, o *briefing* e as informações encontradas são passadas à dupla criativa que depois de delinear o conceito criativo e pensar na estratégia de meios, me reencaminha a mesma, para a avaliação e

procura de propostas de meios (como por exemplo avaliação de propostas de *outdoors* e MUIPs de agências de meios). Adiante, o projeto é discutido entre todos e só depois enviado para o potencial cliente. Estas situações não são o ideal para a Bazooka, uma vez que os concursos envolvem muitas horas de trabalho que nem sempre são compensadas perante uma possível rejeição da proposta. A agência não aprecia a participação em concursos, no entanto, por questões de subsistência, continua a participar nos mesmos. Tais situações, aumentam a competitividade e a pressão entre e dentro das agências, que trabalham para dar respostas criativas, que respeitem os *budgets* e as necessidades do anunciante. Por vezes, sente-se uma atmosfera de apreensão por não se conseguir dar resposta a tempo ou até que as pessoas do outro lado só pretendam ganhar informações do mercado ou receber ideias gratuitas.

## **2.7 Experiências e tarefas realizadas**

A comunicação numa organização assume diversos formatos que podem ser verificados nas diferentes tarefas e papéis dentro da mesma. De facto, os comportamentos dentro da organização, que incluem as suas atividades, aquilo que é dito (ou não dito), etc., apresentam um significado próprio que comunica algo sobre alguma coisa específica. As atividades desenvolvidas pelos colaboradores são comunicação e, numa agência de publicidade, giram à volta da comunicação.

O presente estágio curricular iniciou-se no dia 10 de outubro de 2018 e terminou no dia 10 de janeiro de 2019, concluindo um período de três meses na Bazooka. O mesmo foi desenvolvido nas áreas de Publicidade e Relações Públicas, com o desenvolvimento de diferentes trabalhos e atividades relacionadas com estas mesmas áreas, entre outras atividades que se enquadravam ou não com as expectativas iniciais.

Durante esse período, o funcionamento diário da agência iniciava-se por volta das 9:30h, havendo uma flexibilidade de horário, e terminava às 18:30h, podendo estender-se dependendo das circunstâncias de trabalho. Todas as tarefas relatadas no presente relatório foram delegadas mediante os picos de trabalho existentes na agência, uma vez não existir um fluxo de trabalho constante. Salienta-se que algumas das tarefas relatadas foram repetidas várias vezes, por serem necessidades constantes de determinados clientes, e se tornaram tarefas diárias. Assim sendo, inicia-se a descrição de parte das tarefas realizadas durante esta jornada, dividida por áreas específicas:

## Pesquisas e estudos de mercado

A compreensão do mercado de atuação dos clientes é fundamental para entender os comportamentos, características particulares do mesmo e como os diferentes públicos podem interagir com as marcas, de forma a desenvolver ações e atividades profissionais fundamentadas. Neste contexto, foram realizadas diferentes pesquisas de mercado, que serão destacadas de seguidamente, na sua maioria.

### **-Pesquisa de estratégias online de centros empresariais (anexo I)**

Foram realizadas diferentes pesquisas para diferentes clientes com os objetivos de procurar as tendências e preferências do mercado, bem como conhecer as diferentes atividades relacionadas. Neste sentido, foi desenvolvida uma pesquisa de centros empresariais para conhecer o panorama a nível nacional e dessa forma contribuir com inputs para o cliente do Hipercentro do Porto. Foram pesquisadas as iniciativas, as o tipo de publicações e os conteúdos partilhados na rede Facebook de cada centro.

### **-Pesquisa de empresas do setor têxtil e de decoração de casa (anexo II)**

Esta pesquisa baseou-se na compreensão das práticas de comunicação *online* de diferentes lojas de *e-commerce*, para dessa forma melhor compreender as tendências nacionais e internacionais e apresentar uma proposta para um potencial cliente da agência. Deste modo, a pesquisa teve como objetivos principais compreender a quantidades de plataformas *online* utilizadas, as linhas de conteúdo das diferentes redes sociais, a periodicidade de publicações, a interatividade com o público *online* e *offline*, bem como as *keywords* utilizadas para atrair os públicos *online*. Assim, a mesma informação foi compilada num documento e discutida com a responsável pela proposta, onde surgiu uma interação produtiva que resultou num *brain storming*.

### **-Pesquisa para *briefing* (anexo III)**

A presente pesquisa relacionou-se com um *briefing* enviado por uma empresa externa, com objetivo de solicitar uma série de trabalhos de comunicação à agência. O *briefing* é o documento que faz uma ponte de ligação entre o cliente e a organização, para manter um bom fluxo de informação e criar um entendimento comum aos dois. Neste sentido, foi desenvolvida uma pesquisa das informações relevantes do mesmo *briefing*, para serem fornecidas ao resto da equipa

---

<sup>7</sup> Género de comércio eletrónico que não requisita a venda presencial.

com o intuito de compreender de forma alargada o contexto da empresa e dos municípios que a rodeavam, das atividades relacionadas e da sua participação numa feira de turismo.

#### **-Pesquisa empresas do setor das tecnologias de informação em Aveiro e Braga (anexo IV)**

No intuito de perceber e alcançar uma segmentação de mercado particular, para a expansão do cliente Mindera, uma empresa de software, foi requerido a procura de empresas do sector IT nos concelhos de Braga e Aveiro. Neste cenário, elaborou-se uma lista de empresas de cada cidade, dividida por diferentes freguesias, apoiada pela representação no mapa da localização de cada uma. Esta pesquisa teve como principal objetivo a análise das localizações com mais empresas IT para a escolha e planificação de meios.

#### **-Avaliação de propostas de *outdoors* e MUPIs**

Mediante a pesquisa anteriormente apresentada, foram enviados *emails* para diferentes empresas media, no intuito de pedir orçamentos para a planificação de meios de publicidade. Neste sentido, foram recebidas diferentes propostas que requeriam a pesquisa aprofundada das localizações de cada *outdoor* e mupi<sup>8</sup> propostos pelas diferentes empresas, para averiguar quais seriam os mais indicados a escolher mediante a sua proximidade às localizações das empresas IT. Depois de serem pesquisados os locais propostos, foram compilados em imagens que mostravam a sua proximidade no mapa para melhor deliberação, tendo também em conta a variável de preço.

#### **-Pesquisa de plataformas de Marketing**

No desenvolvimento de uma atividade profissional é de grande importância que uma empresa se mantenha atualizada e conheça as tendências do mercado. Neste sentido, com o propósito de melhorar e otimizar os processos dentro da organização, foi requisitada uma pesquisa de diferentes plataformas de Marketing, particularmente das suas funcionalidades e aplicações. A pesquisa destas ferramentas revelava informação sobre as suas ofertas, que variavam desde relatórios com insights de consumidores, segmentação de canais, gestão de campanhas de publicidade, a design de sites.

#### **-Pesquisa da concorrência e dos seus clientes**

Com o propósito de ampliar o conhecimento do panorama do mercado no que diz respeito à concorrência e aos clientes que investem em publicidade nos dias de hoje, foi requisitada uma

---

<sup>8</sup> Acrónimo de Mobiliário Urbano Para Informação

pesquisa de agências de publicidade residentes no Porto e dos seus clientes. Assim, propôs-se um conjunto de parâmetros de pesquisa, de forma a criar uma base de dados com novos contactos. Os parâmetros aplicados foram o setor das empresas, o CEO, o responsável de Marketing e Comunicação, o seu email, número de telefone e telemóvel, e o site institucional de cada empresa. A presente pesquisa foi conduzida na Internet, em sites oficiais das organizações e marcas, contas de LinkedIn, *blogs*, bem como através de notícias de jornais. No decorrer da mesma, surgiram algumas dificuldades relativas à coleta dos dados pessoais dos indivíduos, pelas políticas de privacidade de dados aplicadas.

#### **-Pesquisa de estratégias de comunicação *online*: *Briefing Grupo Ibersol* (anexo V)**

A presente pesquisa surge perante o recebimento de um briefing do Grupo Ibersol, com a solicitação de serviços de comunicação online, para os seus espaços de restauração SOL, localizados em 12 pontos nacionais em diferentes autoestradas. Assim sendo, iniciou-se um estudo das estratégias online de outros negócios do grupo, bem como das redes sociais de negócios que se assemelhassem ao modelo de negócio em questão. Para isso, estudou-se as estratégias das redes sociais de marcas como Burger King, Pans & Company, McDonald's, A Padaria Portuguesa, e, por fim, o próprio site da marca SOL. Tal pesquisa teve como objetivo conhecer as práticas de comunicação online perpetuadas por cada uma das marcas mencionadas, de forma a compreender as tendências do mercado e delinear uma proposta adequada ao cliente. Neste seguimento, surge também a necessidade de conhecer os comportamentos dos consumidores deste tipo de estabelecimentos de conveniência. Dessa forma, procedeu-se a uma pesquisa de estudos comportamentais de consumidores em cafés, restaurantes e lojas de conveniência em postos de abastecimento. Mediante as conclusões retiradas desta pesquisa, que se traduziram na comodidade e rapidez de atendimento procuradas pelos consumidores, foi solicitada a definição de "personas". O termo "personas" deriva do Marketing e designa a representação de um consumidor tipo que se traduz no potencial cliente de determinado negócio. A definição de "personas" é um método de segmentação de públicos que permite a definição das suas características, atitudes e comportamentos face a determinado produto ou serviço. Para o negócio em questão foram definidas mais do que uma "persona": trabalhador, famílias, amigos e turistas.

## Eventos

Os eventos são uma oportunidade para trabalhar na relação entre a organização e os seus públicos, promovendo uma experiência que produza impacto nos mesmos. Neste sentido, os eventos respondem a estratégias estabelecidas pelas organizações para alcançar determinado objetivo, alinhado com identidade e imagem da própria. Ao longo do estágio curricular, surgiu a oportunidade de participar na operacionalização de eventos organizados pela agência para diferentes clientes.

### **-EDP Maratona Porto**

Um dos eventos foi a 15<sup>o</sup> Maratona no Porto, onde a marca Continental era o cliente do trabalho, que assinalou a sua estreia no evento com uma ativação de marca (dias 2 e 3 de novembro) e a sua participação na corrida (dia 4 de novembro). Neste sentido, foi desenvolvido uma ativação de marca na Alfandega do Porto, onde se realizou um *event photo activation*<sup>9</sup>, que teve como principal objetivo atrair e criar conexões com o público que iria participar na maratona através de um concurso e com a entrega de brindes. A presença da autora no pré-evento (ativação de marca) teve como objetivo informar o público que participava no concurso sobre as características dos prémios e sobre a parceria entre a Continental e a Adidas, bem como a explicação do próprio concurso. Para além disso, o processo de supervisionar e fazer a manutenção do *stand* exposto foi uma tarefa técnica levada a cabo com a ajuda do colega que também se encontrava no local. Esta experiência possibilitou a oportunidade para interagir com o público, por meio de diferentes idiomas, e verificar a qualidade de informações que era transmitida pelos promotores do evento ao público, havendo a possibilidade de completar ou corrigir essa mesma informação (uma vez ter sido a autora do *briefing* sobre o produto premiado remetido para os mesmos).

### **-Apoio no desenvolvimento da comunicação da festa “Potter Party”**

A Potter Party, foi um evento desenvolvido para o Mercado do Bom Sucesso, com entrada gratuita, que tinha como objetivo primário a atração do público à praça da alimentação do local, de forma a incitar a visita e o consumo dos produtos. Neste seguimento, o público alvo eram famílias e jovens de idades entre os 13 e os 20 anos, que se interessavam pelo universo Harry Potter. O planeamento deste evento foi o primeiro projeto em que a autora fora emergida mesmo não

---

<sup>9</sup> Tipo de evento experiencial que encoraja a participação do público através de fotos divertidas e a oferta de brindes, podendo ter subsequentes nas redes sociais das marcas. (Ver <http://www.4eon.net/experiential-marketing/event-photo-activation/>)

fazendo parte da dupla criativa responsável pelo mesmo. Devido ao grau de conhecimento sobre os filmes em questão, todas as peças de comunicação passavam pela antes de serem enviadas para o cliente. Para além disso, sendo a pessoa na agência com mais conhecimentos sobre a obra e vocabulário especializado, foram-me requeridas ideias e peças de comunicação para as redes sociais e para a decoração do espaço no Mercado do Bom Sucesso. Desta forma, surgiu a oportunidade de trabalhar lado a lado, pela primeira vez, com o designer da agência para auxiliar o desenvolvimento de peças de design, imagens e vídeos. Do mesmo modo, trabalhou-se com a pessoa responsável pela organização do evento na agência, ligada ao Mercado do Bom Sucesso, para o desenvolvimento da ementa e atividades temáticas. Este tipo de eventos, relacionados com filmes icónicos, normalmente apresenta grande adesão pelo público e uma vez ser um evento gratuito foram discutidas, várias vezes, planos de contingência relacionados com o número de pessoas a atender o evento e possíveis reclamações. No final, foi imposta uma condição de pré-inscrição dada a lotação do espaço. Esta experiência foi das mais interessantes, visto estar relacionada com os interesses pessoais, por ter possibilitado a oportunidade de trabalhar com profissionais de outras áreas e colocar a autora numa posição requisitada.

#### Produção de conteúdos

A produção de conteúdo apresenta-se como um processo que vai de encontro com a compreensão da linguagem e das características de uma organização, quanto à produção de materiais que podem ser transmitidos por diversos canais, mas que sejam coerentes com a mensagem principal da organização e com os seus objetivos.

Na Bazooka, a produção de conteúdo variou mediante as necessidades e tarefas requisitadas, sendo desenvolvidas peças de comunicação para o online e o offline.

#### *Online* (anexo VI):

##### **-Redes sociais**

A produção de conteúdo para as redes sociais teve como objetivo aumentar a interação para cada rede dos diversos clientes, destacando a sua marca através de publicações específicas para as diferentes redes. Assim, o conteúdo produzido em diferentes formatos, mais comumente em formato de imagem, pretendia alcançar o público-alvo de cada marca para criar interação e, em outros casos, incitar a visita ou participação em determinada ação. Tais conteúdos foram produzidos para os seguintes clientes: Cascata, Hipercentro e Mercado do Bom Sucesso. Para

além disso, foram sugeridas estratégias de planeamento de publicações e criação de novas linhas de conteúdo.

Para a marca “A Cascata Restaurantes”, mediante um estudo das suas estratégias digitais, particularmente das publicações na sua rede Facebook, foram sugeridas algumas propostas para dinamizar esta rede uma vez as suas publicações serem apenas dos produtos, jogos de adivinhas de alimentos e informações de funcionamento. Dessa forma, para variar os conteúdos para a rede e atrair mais clientes aos restaurantes, foram sugeridas duas novas linhas de conteúdo: *repost* de fotografias de pratos de clientes, sugestões À Cascata e frase engraçada do dia. Para além disso, foi sugerida a estratégia de publicação de imagens de pratos apelativos perto das horas da refeição, de forma a criar desejo por parte dos seguidores das redes e impulsionar a sua visita posteriormente.

No caso do Hipercentro, a utilização das redes sociais faz parte da sua estratégia de comunicação e tem como principais objetivos atualizar, informar e interagir com os seus diferentes públicos. Com isto em mente, foi requisitado um conjunto de ideias que dinamizassem o planeamento de publicações da rede social Facebook do centro empresarial. Assim, mediante o estudo da rede social da marca em questão, tornou-se necessário definir um conjunto de linhas de conteúdo que orientassem a criação de conteúdos para essa rede e despertassem a atenção do público para a mesma. As linhas de conteúdo propostas foram: Hiper inspiração do dia; Institucional; Sou Hiper; Concursos; Faça parte!; Estas linhas de conteúdo foram definidas de forma a que conduzissem ao fortalecimento da marca, à promoção da sua imagem e ao aumento da notoriedade. Para além das linhas de conteúdo, foram desenvolvidas imagens exemplo para ilustrarem as propostas.

O Mercado do Bom Sucesso é um espaço que apresenta ao seu público uma grande diversidade de iniciativas, ações e variedade gastronómica que capta a sua participação física, interação digital e visita ao local. Tais características refletem-se na sua rede social Facebook que apresenta uma grande afluência de publicações, em diversos formatos, de forma contínua e dinâmica. Assim, foi somente sugerida uma linha de conteúdo: os rostos do mercado. Esta proposta teve como objetivos dar a conhecer ao público externo as pessoas que trabalham no mercado e os seus produtos, através de publicações de fotografias dos colaboradores do mercado e um convite à sua banca.



### ***-Copywriting***

O *Copywriting* foi das tarefas mais entusiasmantes e atrativas solicitadas, pelo grau de criatividade envolvido. Esta tarefa exigiu a produção de conteúdos de forma a atrair o público-alvo para a compra de determinado produto, sendo necessário captar a atenção do potencial cliente com o propósito de gerar uma ação: a compra. Assim, foram desenvolvidos diferentes *copies*<sup>10</sup> para diferentes clientes como a GoodAfter, um supermercado online, a Editora ASA e o Hipercentro, um centro empresarial. As marcas GoodAfter e Hipercentro foram as marcas mais trabalhadas ao nível de frequência de criação de *copies*.

### **-Revisão de trabalho**

Em determinadas alturas e mediante as circunstâncias de entrega de trabalhos, há a necessidade de rever o trabalho realizado por outras pessoas. A revisão de texto foi uma das tarefas desenvolvidas com o propósito de analisar e corrigir erros ortográficos, se os assuntos expostos estavam de acordo com o objetivo, se eram baseados em factos reais e se as partes técnicas funcionavam acordemente. Para isso, a revisão de trabalhos de colegas era algo recorrente e necessário, uma vez que quando alguém está demasiado familiarizado com o tema e texto que escreveu, pode deixar passar algum equívoco dado a sua proximidade ao mesmo. Neste sentido, destaca-se a revisão de peças de comunicação para o cliente Cascata (ex. calendário de *merchandising*) e GoodAfter (a verificação da newsletter antes de ser enviada, no que diz respeito à verificação de preços, textos e funcionamento de links, tornou-se uma tarefa semanal).

### **-Planeamento global do Facebook 2019**

Fazer o planeamento estratégico dos conteúdos das redes sociais para cada marca é um passo indispensável para as suas estratégias de comunicação. Como a Bazooka trabalha com um número considerável de marcas, cada uma está entregue a uma equipa criativa que define estrategicamente as publicações para cada rede, bem como as ações. Deste modo, foi requisitada uma calendarização Facebook para todas as marcas tendo como referência as datas comemorativas do ano de 2019. Este mapa tem como objetivo planear os conteúdos obrigatórios e gerais para todas as marcas.

### ***Offline* (anexo VII):**

---

<sup>10</sup> Palavra normalmente utilizada na gíria da publicidade que se relaciona com a redação de um texto atrativo, criado com a intuição de levar o público a realizar determinada ação.

### **-Sugestões de atividades**

As atividades realizadas por uma marca ou organização por norma fazem parte do seu plano de comunicação e são planeadas a fim de cumprir objetivos específicos da sua estratégia, apresentando uma determinada frequência e datas previstas. No caso do Hipercentro e do Mercado do Bom sucesso essas atividades atuam como forma de promover a interação entre a sociedade e as marcas, promover a divulgação das marcas, construir imagem, motivar a visita e fidelizar o público (diferentes públicos para cada marca). Deste modo, foram apresentadas propostas de atividades e *workshops* que pudessem decorrer no espaço físico de cada marca e cumprissem os objetivos acima referidos. No caso do Hipercentro foram desenvolvidas sugestões sem nenhuma data obrigatoriamente prevista, por pedido da orientadora de estágio. No caso do Mercado do Bom Sucesso foram propostas atividades e *workshops* abrangidos no primeiro trimestre do ano de 2019, bem como outras ideias possíveis para futuras datas.

### **-Elaboração de *briefing***

Um *briefing* é um documento que reúne diferentes informações, que se apresentam de forma clara e sucinta, exibindo aplicações em campanhas de marketing e comunicação, ações publicitárias, etc... No seguimento do evento da EDP Maratona do Porto (abaixo explicado), era necessário desenvolver um *briefing* que explicasse aos promotores do mesmo a origem e importância dos prémios do concurso – sapatilhas Adidas Continental - que iriam apresentar no evento ao público. Posto isto, foi elaborado um *briefing* com os detalhes do mercado de atuação do cliente, sobre a parceria entre as duas indústrias (do calçado e dos pneus), sobre os detalhes do produto e o perfil dos consumidores. Os principais objetivos deste *briefing* eram dar informações reais aos promotores, aumentar a assertividade do seu trabalho e orientar a interação com o público.

### **-Elaboração de inquérito interno**

Com o propósito de perceber as perceções dos colaboradores em relação a aspetos internos da organização, foi requisitada a elaboração de um inquérito por questionário que possibilitasse que os líderes da mesma compreendessem e analisassem a satisfação dos colaboradores e as suas expectativas. Neste sentido, foi desenvolvido um questionário na ferramenta do Google Forms, com perguntas curtas, claras e objetivas, alusivas a diferentes temáticas. Esta ferramenta *online* possibilitou rapidez e facilidade de entrega e resposta, uma vez que quando os colaboradores

submetem as respostas o google as converte em gráficos. Neste questionário privilegiou-se o anonimato, de forma a possibilitar o conforto e sinceridade de resposta dos colaboradores.

### Gestão de comunidades online

As redes sociais são ferramentas fundamentais para gerar e monitorizar a interação entre uma empresa e os seus clientes. Redes sociais como o Facebook e o Instagram potenciam o diálogo diário e rápido com os clientes ou potenciais clientes de uma empresa.

Na GoodAfter, a gestão de comunidades online era desenvolvida nas redes sociais Facebook e Instagram, e baseava-se na troca de mensagens privadas e resposta a comentários de clientes da empresa. Esta comunicação estava relacionada maioritariamente com os preços, a disponibilidade e entregas de produtos, bem como o esclarecimento de dúvidas relativas à missão da empresa (uma vez esta lidar com produtos fora do prazo preferencial). Estas redes, principalmente o Facebook, tornaram-se num veículo de comunicação muito útil e indispensável para a aproximação dos clientes da empresa. Todas as comunicações eram supervisionadas pela orientadora na empresa, de forma a evitar qualquer tipo de erro ou equívoco.

### Concursos e passatempos

#### **-Concurso Continental**

O concurso lançado no pré-evento da Maratona do Porto apresentou uma grande adesão por parte do público e resultou num total de mais de 600 participações, onde as imagens posteriormente foram publicadas no Facebook da Continental – de 600 participações algumas fotografias eram de grupo resultando num total de 400 fotografias. Neste contexto, das fotografias publicadas foram analisadas e selecionadas as primeiras trinta imagens com mais gostos, tendo em conta que só as primeiras dez imagens mais criativas eram merecedoras dos prémios em causa, era necessário monitorizar a subida de gostos de cada imagem. Para tal, foram criados 2 documentos diferentes, com o número de gostos, links e imagens que serviam para controlar o aumento de gostos de cada uma e as descidas de posição dos participantes. Para manter a integridade do concurso, antes do fecho do mesmo, foram retirados prints de cada fotografia publicada, onde apareciam as horas e o número de gostos, para salvaguarda da honestidade do concurso. Posteriormente, foi criado um documento com todos os links e prints de cada fotografia de todos os participantes. Por fim, foi criada uma base de dados com os contactos de cada participante do Top 10 de forma a

serem devidamente contactados. Esta tarefa foi realizada novamente em virtude da Corrida de São Silvestre, também patrocinada pela marca Continental.

#### **-Compilação de respostas e escolha de vencedores de passatempos**

Uma das tarefas executadas com alguma frequência era a compilação das respostas dos passatempos da marca GoodAfter e, posteriormente, a escolha do respetivo vencedor. Estes passatempos normalmente realizavam-se na página de Instagram da marca e tinham como principais objetivos aumentar a interação com o público e aumentar o número de visitas à página. Desta forma, eram transcritas as respostas de cada passatempo e enviadas por email à orientadora de estágio e à CEO da marca, como forma de salvaguarda da integridade do concurso, e, de seguida, eram escolhidos os vencedores tendo em conta a criatividade das respostas e a cumprimento das regras do passatempo.

#### Medição de dados e métricas

##### **-Clipping** (anexo VIII)

*Clipping* é uma tarefa que incidiu sobre a pesquisa e seleção de informação pertinente nos meios de comunicação como na televisão, rádio, imprensa e internet. Esta tarefa permite que uma organização acompanhe tudo o que é divulgado nos media sobre determinado tema de interesse.

Neste caso, a pesquisa requisitada relacionou-se com a procura de notícias sobre um evento, organizado pela agência, que iria ter lugar no Mercado Bom Sucesso, intitulado como “Potter Party”. Diariamente, até ao dia do próprio evento, foram recolhidas publicações e notícias online sobre o mesmo. Para esta tarefa utilizou-se a ferramenta gratuita Google Alerts. Para além disso, derivante desta tarefa, foi feita a análise de comentários no Facebook para compreender a possível participação e interação do público e, posteriormente, foi feita uma estimativa da média por géneros das pessoas que reservaram bilhete para a festa na plataforma online e enviada para a organização no mercado.

##### **-Monitorização de seguidores**

De forma a apresentar uma proposta de estratégias online para a empresa Critical Techworks foi requisitada a monitorização dos seguidores de cada uma das suas redes sociais. Assim, durante uma semana foi analisado o aumento dos seguidores da marca mediante as publicações que a empresa colocava.

## 2.8 Reflexão sobre pontos críticos e pontos positivos da experiência

Atualmente, em Portugal observa-se um crescimento do número de jovens com o ensino superior, número que vem aumentando todos os anos - em 2018 houve um total de 122.811 pessoas inscritas no ensino superior pela primeira vez (Portada, 2018). Neste contexto, a oferta de recursos humanos especializados tem vindo a aumentar e a atrair diversas empresas que apresentam interesse em integrar estagiários. Assim, com vista a aproximar o tecido empresarial ao contexto educativo, diferentes empresas promovem a colocação de jovens do ensino superior, através de estágios curriculares, no mercado de trabalho. Muitas, como o caso da Bazooka, possuem protocolos e sinergias estabelecidas com estabelecimentos de ensino superior, incentivando a inclusão de estagiários num posto de trabalho temporário. Esta inclusão, no entanto, pode não corresponder às expectativas e necessidades de informação e participação dos jovens estagiários. Cada experiência é um caso particular, que pode ser de sucesso ou não. Em diferentes casos, o estagiário é “pau para toda a obra”, desempenhando tarefas que pouco ou nada têm que ver com a sua formação, noutros casos, ao estagiário podem não ser delegadas quaisquer responsabilidades ou tarefas de elevada complexidade. O presente estágio, desenvolvido na Bazooka, enquadra-se em parte no último caso apresentado, uma vez que as tarefas delegadas, por parte da organização, poderiam ter requerido um grau de exigência maior que fosse de encontro às expectativas da estagiária. Para muitos, um estágio curricular com duração de três meses pode parecer um período demasiado breve, no entanto, numa microempresa, onde se discute ativamente as linhas orientadoras de cada trabalho aberto (por todos os membros), a compreensão do desenvolvimento das atividades é inevitável. E posto isto, a vontade de participar e apresentar sugestões é constante, correndo sempre o risco de as ideias serem aceites ou não pela organização. No meu caso, determinadas sugestões foram bem recebidas e aplicadas. Um ponto menos positivo desta experiência foi a quantidade de tempo morto quando terminadas as tarefas requisitadas pela orientadora de estágio ou outro membro da organização. Esta situação foi frequente durante o desenvolvimento do estágio, levantando dúvidas sobre a lacuna da capitalização, por parte de determinadas empresas, dos conhecimentos e *inputs* de jovens estagiários, bem como a sua subvalorização. Não obstante, ressalta-se que foram delegadas determinadas tarefas que potencializaram a aplicação dos conhecimentos académicos para o mundo empresarial, influenciando positivamente o crescimento profissional da autora, e o desenvolvimento de tarefas nunca realizadas, que influenciaram a aprendizagem e realçaram a resiliência da mesma.

Por outro lado, é de salientar os aspetos positivos da passagem pela Bazooka, que se traduziam no bom ambiente interno que se vivia no local de trabalho. Era possível observar e experienciar a forma como os colaboradores interagiam, bem como os líderes fundadores, mantendo uma relação que ia para além da profissional, demonstrava ser também de amizade. Quando um novo membro se juntava à equipa era bem recebido por todos, sentindo-se imediatamente parte da mesma, dada a abertura para conhecer os projetos e a participação nas rotinas dos membros, tal foi o presente caso. prontamente era demonstrada ajuda se necessária e havia liberdade para expor qualquer falha ou erro de trabalho, sendo exibida extrema vontade de ajuda para a resolução de desafios. Este ambiente interno favorável, era uma consequência da comunicação interna da agência que gerava uma forte cultura organizacional, comum a todos os membros, que despertava o seu envolvimento. Para além disso, vivia-se um ambiente extremamente motivador, uma vez que quando cada trabalho era fechado os líderes elogiavam o trabalho e participação de cada um, atendendo às expectativas de trabalho dos membros, tal foi o caso. Neste contexto, surge o interesse pelo tema objeto de estudo deste relatório, que se prende pelo funcionamento interno da agência, mais precisamente o cerne da sua cultura organizacional.

### **3. Enquadramento teórico**

#### **3.1 As Organizações e a Comunicação**

Vivemos numa “sociedade de organizações”, tal como refere Margarida Kunsch (2003, p.20). A vida organizacional desenvolveu-se de tal forma complexa que se tornou parte das vidas de cada um, marcando presença nos momentos mais mundanos do dia-a-dia, exercendo influência sobre hábitos e rotinas das pessoas, muitas vezes sem se darem conta. Tal situação pode ser motivada pela necessidade de participação nas diferentes organizações onde elas são membros, como por exemplo os hospitais, as escolas, empresas etc... A presença das organizações na sociedade contemporânea, tanto empresas como instituições, é tão notória que algumas delas demonstram ganhar um lugar de destaque na vida das pessoas, que começam a gostar delas consciente e inconscientemente, criando vínculos tão fortes que podem durar a vida inteira. Por conseguinte, as organizações apresentam-se como “(...) entidades dotadas de personalidade própria, que comunicam, em permanência, de forma intencional ou desinteressada, e de maneira planificada ou isolada” (Ruão, 2001, p. 2).

Compreende-se que as organizações, segundo Srour (1998, p. 107), são “coletividades especializadas na produção de determinado bem ou serviço”. De acordo com o autor, as organizações são agrupamentos sociais que levam a cabo ações planejadas para produzir determinado recurso, mantendo-se abertas às influências externas. Para Taylor (1993, p.104), a organização é constituída por uma unidade social que trabalha para alcançar objetivos partilhados, desenvolvendo a sua atividade profissional mediada pela comunicação. Por outro lado, Margarida Kunsch ao abordar a definição de organização vale-se das perspetivas de Etzioni, Blau e Scott, Hall, entre outros autores, e compreende que esta é constituída por “aglomerados humanos” mutáveis, que funcionam de acordo com padrões próprios que ditam a interação e promovem o alcance de objetivos comuns, estando sob influência permanente do meio envolvente (Kunsch, 2003, p. 27).

Tais abordagens explicam o entendimento de que uma organização é uma composição social onde as pessoas desenvolvem interações ritualizadas destinadas a promover esforços para o alcance de objetivos comuns, coordenados por sistemas de comunicação, indispensáveis para a sua sobrevivência.

### **3.2 A Comunicação Organizacional**

Apresentando-se como “sistemas vivos”, segundo Schein (1980), as organizações interagem constantemente com o meio envolvente, influenciando-o e deixando-se influenciar por ele, devendo manter uma linha aberta de comunicação. É nesse contexto, que “(...) a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela [organização] e seu meio ambiente, que definem a organização e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento” (Thayer, 1976, p. 120).

A comunicação realizada dentro das organizações é uma comunicação humana, uma vez que uma organização é composta por pessoas que lidam com outras pessoas. A comunicação é um processo social primário intrínseco à interação humana, que é estabelecido por signos e regras semióticas mutuamente entendíveis, permitindo conduzir as interações e a troca de informações. Deste modo, as relações interpessoais que decorrem diariamente numa organização criam igualmente a necessidade de estabelecer princípios de comunicação que guiem e ajustem os comportamentos das pessoas às situações e aos objetivos da organização. A integração das ferramentas de comunicação disponíveis, de forma coesa e coerente, para um ecossistema

complexo como uma organização, é definitivamente um dos passos mais importantes a estabelecer para qualquer atividade com sucesso.

Uma vez que a comunicação, neste contexto organizacional, é o código partilhado pela organização, a comunicação organizacional refere-se ao “estudo da comunicação como um processo central à vida da organização e que, embora revelando naturais semelhanças com qualquer ato de comunicação humana, integraria, também, particularidades resultantes do contexto em que ocorre” (Ruão, 2004, p. 13).

De acordo com Kreps (in Ruão, 1999, p. 5), a comunicação organizacional é “o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem”.

Numa organização, a integração de ferramentas de comunicação aplicadas à estratégia permite que todas as disciplinas sejam convergentes nas suas mensagens, indo de encontro à promessa da empresa e favorecendo uma conduta convergente. Neste sentido, a comunicação deve ser pensada de forma integrada, em contraste com a fragmentação intrínseca à departamentalização. Consequentemente, tendo como base a perspetiva sistémica de gestão organizacional, compreende-se a necessidade de incorporar uma gestão unificada que vá de encontro com o princípio de agregação e não de fragmentação.

Como destaca Kunsch apoiada em Maximiano, uma organização deve “(...) ter como bússola uma perspetiva holística (...)” (2003, p. 28) uma vez que se apresenta como uma micro sociedade composta por sistemas sociais e técnicos, bem como tecnológicos e gerenciais, que se influenciam mutuamente.

“A administração científica tradicional focaliza apenas a eficiência do sistema técnico e deixa as pessoas em segundo plano. A escola de relações humanas, ao contrário, focaliza apenas o sistema social e deixa a tarefa em segundo plano. A administração sistémica propõe uma visão integrada: as organizações são sistemas sociotécnicos. É impossível estudar ou gerenciar um sistema sem levar em conta o outro” (Maximiano, 1997, p.246-7, in Kunsch 2003, p. 28).



A comunicação integrada permite uma visão a 360 graus da organização, compreendendo o pensamento estratégico no planeamento das diferentes áreas: comunicação interna, assessoria de imprensa, relações públicas, etc... Desta forma, compreende-se que uma organização é um todo e não uma soma de todas as partes, e assim, é necessário considerar o contexto onde esta está inserida e conhecer o seu ambiente interno e externo.

### 3.3 A Comunicação dentro das organizações

Tendo em conta o ambiente interno de uma organização, este deve oferecer ao seu público primário – os colaboradores - um meio favorável à produtividade, desempenho e realização pessoal e profissional. Neste sentido, a comunicação deve atuar de forma apropriada, desempenhando um papel que vai para além de informar e orientar tarefas. A comunicação deve derrubar as barreiras que impedem a transmissão de informação com qualidade e, para além disso, deve compreender a componente humana do colaborador.

Na era da sociedade de informação, uma organização constituída por equipas multidisciplinares necessita de manter um bom fluxo de informação, dando resposta às necessidades de comunicação de cada colaborador, de forma a alcançar as suas expectativas e alinhar os seus objetivos com os da organização. Os processos de comunicação que ocorrem no interior de uma organização demonstram ter um forte papel na melhoria contínua do trabalho desenvolvido pelos membros, visto que potenciam a força do grupo. Tal fenómeno resulta de diversos fatores como, por exemplo, tarefas desafiantes e ambientes motivadores e estimulantes. Neste contexto, o estabelecimento de um fluxo de comunicação interna adequado é um fator imprescindível.

A comunicação interna apresenta-se como uma área da comunicação organizacional que opera, segundo Ruão (2016, p. 50), como “(...) um mecanismo de gestão estratégica das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* internos e a todos os níveis organizacionais.”

Para Curvello a comunicação interna define-se como

“(...) o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (2012, p. 22).

Se a comunicação interna for pensada estrategicamente, esta desenvolve um processo mais profundo ligado diretamente à cultura da organização, ou seja, aos valores, crenças e comportamentos dos membros. As linhas que orientam a comunicação interna de uma organização devem estabelecer um canal direto de diálogo, com vista a difundir os objetivos, a missão, a visão e os valores da organização ao seu público de interesse. No entanto, a mesma contribui não só para a compreensão mais abrangente do meio que envolve os colaboradores, como para a formação de uma unidade grupal verdadeiramente conectada.

Por conseguinte, a comunicação interna apresenta um conjunto de objetivos, os quais concretiza no interior de uma organização de forma contínua, como:

“(a) contribuir para melhorar as relações internas (potenciadora de maior empenhamento); (b) promover um sentido de pertença entre os colaboradores; (c) desenvolver uma consciência mais abrangente sobre a inevitabilidade da mudança ambiental e (d) auxiliar à compreensão da necessidade de evolução dos objetivos organizacionais em resposta à tal mudança ambiental.” (Welch & Jackson, 2007 in Ruão, 2016, p. 50)

Em rigor, a estratégia de comunicação interna deve ser estabelecida pelos líderes, que devem estar ativamente envolvidos, praticando de forma contínua uma boa comunicação interna e desempenhando uma cultura de porta aberta, mostrando-se recetivos a falar com os colaboradores da organização. Para além disso, devem valorizar os seus efeitos. Para todos terem um entendimento comum, a comunicação deve ser articulada pelos diferentes departamentos, procurando um alinhamento e um entendimento consistente, conseguindo que os colaboradores sejam bem informados.

A comunicação interna é uma área de grande importância em qualquer organização, independentemente do seu tamanho. No caso da Bazooka, uma microempresa, a comunicação interna assume-se como informal, sendo que, pelo seu tamanho, é desenvolvida sobretudo oralmente e sem nenhuma ordem pré-estabelecida. No dia-a-dia da organização, os membros trocam mensagens entre si de forma rápida e instantânea procurando uma resposta imediata, mediante as suas dúvidas ou necessidades, características de uma comunicação não escrita.

No que diz respeito a processos de trabalho, os fundadores da Bazooka são quem estabelece os processos de comunicação, mostrando-se preocupados em inovar com a experimentação de

diferentes práticas de comunicação interna. Uma das primeiras atividades de comunicação interna observadas foram as *stand up meetings*, onde participavam todos os membros da organização e eram discutidos todos os trabalhos abertos, satisfazendo os objetivos de informar, envolver e mobilizar o público interno. Nestas reuniões, todos os membros da organização colocavam as suas tarefas em espera numa determinada hora do dia, partilhando e atualizando os colegas sobre o que cada um estava a desenvolver. Também se observou através das reuniões trimestrais - onde cada colaborador apresenta as suas valências e dificuldades, bem como áreas em que gostaria de estar mais envolvido - que a direção pretende ouvir todos os membros da organização e potenciar o seu empenho em tarefas que se adequem mais com cada um deles. Dessa forma, consegue-se compreender as opiniões pelos colaboradores sobre diversos tópicos, direcioná-los para tarefas que alcancem as suas expectativas e melhorar as interações uma vez que os colaboradores sentem que têm uma voz e que são ouvidos.

### **3.3.1 Fluxos de comunicação interna**

A realidade organizacional estabelece um conjunto variado de fluxos de comunicação no interior de uma organização que podem ser observados no seu funcionamento diário e que apresentam um forte grau de complexidade, inerente ao seu sistema estrutural. O fluxo de mensagens que se dá no interior de uma organização apresenta uma forte ligação com a sua estrutura formal, que pode ser observada através das relações de poder visíveis no organograma da organização. Segundo Marín (1997, p. 167), “(...) as relações sociais estabelecidas nas organizações dão-se em primeiro lugar através de um plano formalmente definido com vista a alcançar os objetivos propostos.”

De acordo com Kreps (1995, p. 225), a comunicação interna está dividida em canais formais e informais, sendo que os formais são estabelecidos pelos níveis, divisões e departamentos da organização enquanto que os informais não são planeados, seguem a estrutura formal da organização, mas emergem da convivência diária entre os membros.

Deste modo, é possível destacar três fluxos de comunicação interna, segundo Marín (1997, p.166), que são estabelecidos através da estrutura formal e das interações sociais:

Tabela 1- Adaptação de quadro de Marín sobre as formas de comunicação

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Com os subordinados	Com os colegas	Com os chefes
<b>Informal</b>	Com os seguidores	Com os amigos	Com os líderes

A comunicação descendente é aquela que é mais frequentemente praticada nas organizações e prende-se pelas comunicações entre a direção e as chefias para com os seus colaboradores e subordinados. Este tipo de comunicação pode estar relacionado com as normas, funções a desempenhar, objetivos a alcançar, etc...

Por outro lado, a comunicação ascendente é o contrário da anterior, parte dos níveis inferiores para o topo da hierarquia e traduz-se na comunicação dos colaboradores com os seus superiores, geralmente para a exposição de ideias, sugestões ou críticas. Pode-se afirmar que é uma espécie de feedback dos funcionários.

Por sua vez, a comunicação horizontal relaciona-se com as comunicações do dia-a-dia, na maior parte informais, entre colegas de trabalho no desempenho das suas funções. Este tipo de comunicação é normalmente uma comunicação de pares ou pessoas com posições hierárquicas semelhantes.

Para além destes fluxos de comunicação, é possível acrescentar outra forma de comunicação, não apresentada no quadro de Marín, que se traduz no fluxo de comunicação transversal de acordo com Kunsch (2003). A comunicação transversal apresenta-se como uma comunicação entre departamentos de variadas áreas da organização, que se realiza independentemente dos diferentes níveis hierárquicos. Esta comunicação favorece um ambiente interventivo por parte dos membros da organização, possibilitando a cada um ter voz própria em diferentes áreas funcionais (Kunsch, 2003). Na Bazooka é privilegiado este fluxo de comunicação, uma vez que não coloca barreiras de comunicação entre os diferentes membros da organização e permite que estes colaborem e contribuam com *inputs* inovadores, devido ao contacto com os outros membros da sua equipa multidisciplinar. Este tipo de comunicação reforça a abertura e informalidade de comunicação, dado que os colaboradores podem comunicar com todas as pessoas e partilharem os seus conhecimentos. O mesmo também favorece a criatividade e um bom clima interno. No entanto, para que os fluxos de comunicação ocorram de forma eficiente é necessária a utilização de ferramentas que auxiliem esse processo, como será exposto no ponto seguinte.

### 3.3.2 Ferramentas de comunicação interna

No interior de uma organização, as mensagens passam por diferentes canais e veículos antes de alcançarem os seus recetores. Para facilitar este processo, as organizações fazem uso de diversas ferramentas, sejam estas mais tradicionais (através da comunicação oral ou escrita) ou mais modernas (através de meios tecnológicos), de forma a vincular diferentes mensagens. A utilização de ferramentas de comunicação interna varia mediante a dimensão da organização e as suas necessidades de comunicação, assim, compreende-se que a estratégia de comunicação interna deva ser delineada mediante o contexto da organização.

O uso de ferramentas de comunicação interna permite que os colaboradores comuniquem mais facilmente e sejam integrados nos assuntos da organização, uma vez que algumas ferramentas possibilitam (1) a interação social entre membros (através de redes sociais internas); (2) informar os colaboradores de notícias sobre a organização (através de jornal interno, revista ou tv interna); (3) integrar os colaboradores (através de eventos ou celebrações); (4) estabelecer programas de incentivos (concursos internos, caixa de sugestões e campanhas motivacionais); (5) facilitar a comunicação operacional (através de reuniões, intranet, telefone, correio eletrónico, quadros de avisos, relatórios, conferências e palestras internas).

Estas formas de alcançar o colaborador permitem que este seja integrado na organização de forma a sentir-se quase como um parceiro de trabalho e não um simples colaborador. É possível afirmar que a adoção de determinadas práticas de comunicação interna favorece o sentido de pertença dos membros. Para além de otimizar a forma de trabalho, as mesmas respondem às necessidades e expectativas de comunicação do colaborador.

Os membros da equipa de trabalho da Bazooka comunicam e desempenham as suas funções com o apoio de diversas ferramentas de comunicação interna, que permitem facilitar os processos operativos e sustentar a interação social. Na Bazooka foi possível observar a utilização de ferramentas de comunicação interna associadas à tecnologia que criavam um espaço de trabalho comum a todos os membros, replicando a interação face-a-face, bem como a utilização de práticas onde a presença física era indispensável. O Slack apresenta-se como uma das ferramentas utilizadas na agência que permite criar um espaço de trabalho online onde todos os colaboradores podem comunicar individualmente com os seus colegas ou em grupo, deixar notas para si mesmos ou comunicar por diferentes canais. Para facilitar o trabalho, cada marca possui um canal próprio

no Slack que permite à equipa de trabalho compilar todas as informações ou peças de comunicação num só sítio, que podem ser vistas por todos os membros. Esta ferramenta permite a comunicação entre colegas, a redução de *emails* e a partilha de informação. O Trello, um site que permite organizar e gerir projetos ou tarefas, é outra das ferramentas utilizadas que permite criar um espaço comum de trabalho, lembrando as suas tarefas pendentes e informações relevantes sobre diferentes marcas e *briefings*. Esta ferramenta estabelece o método de trabalho da equipa, permitindo que esta tenha uma visão abrangente dos trabalhos em aberto, dos prazos a cumprir e de outras informações importantes. O Webmail é uma ferramenta também utilizada pela equipa de trabalho quando necessário informar todos os membros de algo importante, como a marcação de reuniões ou envio de documentos. As reuniões são uma ferramenta de grande importância na agência, pois possibilitam o contacto entre todos os membros para a discussão de assuntos relevantes e partilha de ideias. As reuniões permitem que a liderança ouça os seus colaboradores de forma a compreender as suas necessidades, expectativas e dificuldades. As celebrações, como jantares e almoços da empresa, são indispensáveis para a integração, envolvimento e interação entre o público interno num contexto menos formal e são também utilizadas na empresa como forma de socialização entre os membros.

A utilização das diferentes ferramentas de comunicação interna apresenta uma grande importância na cultura organizacional dado que estas estabelecem determinados veículos de comunicação dentro da organização.

### **3.4 Cultura organizacional**

Como mencionado anteriormente, a área da comunicação interna está diretamente ligada à cultura organizacional. A cultura é um dos pontos-chave no entendimento das ações humanas e na construção de significados partilhados por um conjunto de pessoas que pertencem a um mesmo grupo social e interagem diariamente.

Segundo Taylor (1993, p.104) considera-se que tudo numa organização é comunicação, a sua estrutura, objetivos, estratégia, discurso, rituais e símbolos fazem parte da sua comunicação e são características que se prendem pelas decisões dos fundadores e pelo funcionamento diário de uma organização, que conduzem à criação da sua identidade. As pessoas inseridas no ambiente de uma organização interagem com ela, influenciando-a e deixando-se influenciar, isto acontece por meio de processos de troca e partilha de símbolos e significados. A realidade social em que

os membros de uma organização estão inseridos conduz à construção de uma cultura particular, que atua como orientadora das relações interpessoais, apresentando influência na forma de pensar, agir e na tomada de decisões do grupo.

Segundo Pires e Macedo (2006, p. 83), “(...) à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura.” Neste contexto, compreende-se que a convivência entre os membros de uma organização leva à constituição de elaborações culturais que implicam a realidade social onde o grupo está inserido.

Para que se tenha uma visão mais abrangente, expõem-se algumas definições de Cultura Organizacional. Pires e Macedo (2006, p. 84) afirmam que:

“A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.”

Hall (1978) afirma que:

“(...) a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem” (Hall, 1978, in Pires e Macedo, p. 84).

Edgar Schein (1986) propõe que a cultura organizacional seja:

“(...) conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Schein, 1986, in Curvello, 2012, p. 30).

### **3.4.1 Níveis da cultura organizacional**

A cultura, segundo o modelo de Schein (2004, p. 25-36), pode ser observada em diferentes níveis, fornecendo ao observador um conhecimento mais profundo do ADN da organização. O termo

“nível” designa o grau em que o fenómeno cultural pode ser observado. Neste sentido, o autor divide a cultura em três níveis: artefactos, valores e assunções implícitas.

Os artefactos apresentam-se como o ambiente desenvolvido pela organização, o que é visível diretamente, como a arquitetura do edifício, o *layout*, o *dress code*, documentos formais, os comportamentos visíveis, histórias, rituais observáveis, etc... Este nível de cultura apresenta uma fácil recolha de dados que, no entanto, são difíceis de interpretar. Frequentemente, é fácil identificar o que faz parte da construção do ambiente organizacional interno, no que toca a artefactos, contudo, a explicação dos comportamentos do grupo é mais difícil de compreender.

Tal situação é visível no caso particular da Bazooka uma vez que, apesar de ser possível observar em primeira mão a decoração peculiar da agência, os comportamentos mais superficiais e conhecer as histórias caricatas da organização, não se compreende de forma imediata a razão de ser por detrás da forma como se fazem as coisas. Só com o passar de algum tempo é que se começa a compreender, por exemplo, o valor de cada peça de decoração, no que toca ao valor simbólico escondido por trás dos objetos (representavam o esforço e a conquista de mais um trabalho desenvolvido) ou mesmo o facto dos membros organizacionais chegarem todos os dias depois do horário de início de funcionamento da Bazooka (muitas vezes ficam na organização depois de horas a trabalhar em ideias ou projetos e, por isso, existe essa flexibilidade).

Os valores, por seu lado, apresentam-se como os fundamentos que guiam os comportamentos dos membros da organização. Estes são difíceis de observar diretamente, mas são identificados como a razão pela qual as pessoas apresentam determinado comportamento.

Sendo os valores uma espécie de matriz guia dos comportamentos, foi possível compreender e distinguir, ao longo do tempo de observação, alguns desses princípios que guiam as práticas organizacionais da Bazooka. Por exemplo, compreendeu-se, passado algum tempo de estágio, que as pessoas da organização são bastante chegadas umas às outras, mesmo fora do local de trabalho. Assim entende-se que a proximidade surge como um valor que guiava os comportamentos sociais dos membros, tanto na acessibilidade dentro do local de trabalho com fora do mesmo. Tal valor, poderá ter sido nutrido no seio da Bazooka e transposto para o seu exterior, resultando no fortalecimento das relações pessoais e de trabalho.

Por sua vez, as assunções implícitas demonstram ser as crenças, percepções e pressupostos que são inconscientes, mas que guiam o desenvolvimento da atividade dos membros da organização.



Os valores conduzem à construção dos pressupostos implícitos, uma vez que orientam os comportamentos e esses comportamentos demonstram, para os membros, ser os mais adequados para a resolução de problemas. À medida que o tempo passa, estes passam para o nível do inconsciente do grupo.

Na Bazooka, os pressupostos que foram possíveis observar e compreender, através dos comportamentos dos membros da organização e mediante o tempo de observação na agência, relacionam-se com a forma de relacionamento com os clientes. Estes, por mais complicados, equivocados ou simplesmente inexperientes que possam ser, recebem um tratamento com respeito e com preocupação pelas suas opiniões, sendo ouvidos e, quando necessário, educados no que toca às necessidades ou ideias de comunicação da sua marca. Essa assunção implícita é das mais visíveis com o tempo, pois quando a equipa se relaciona com os clientes fá-lo de forma colaborativa demonstrando dar voz ao criador da marca, com peso e medida. Para além disso, outro pressuposto visível é o da entre ajuda. Este está completamente enraizado em toda a equipa e foi perceptível à medida que se convivia com ela. Quem faz parte da organização, ou mesmo quem chega pela primeira vez à mesma, nunca está sozinho, pois é logo demonstrada uma abertura e companheirismo convidativos, que são compreendidos como valores indispensáveis à realidade organizacional da Bazooka e acontecem de forma automática.

Schein reconhece que as principais funções da cultura organizacional são externas (que se relacionam com a adaptação ao meio envolvente) e internas, relativas à integração e à organização interna. No ponto de vista do autor, a determinação da missão, estratégia e objetivos são passos a tomar para a adaptação externa e sobrevivência, uma vez possibilitarem um entendimento comum da missão central (razão de existir) e funções, e ainda estabelecem os passos para o alcance da mesma. De igual modo, o autor acredita que internamente os fundadores da organização apresentam um papel importante nos processos de moldar a cultura, estabelecendo fórmulas de resolver problemas da organização e transmitindo a sua visão sobre o que a organização é ou deve ser.

### **3.4.2 Elementos da cultura organizacional: abertos e ocultos**

De acordo com Chiavenato (2010, p. 155), “alguns aspetos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil perceção.” Quando se tenta compreender a realidade social que se vive no interior de uma organização, existem

diferentes produtos culturais que a representam e facilitam a sua compreensão, no entanto existem outros que levam o seu tempo a serem decifrados por estarem tão enraizados.

Para o autor, a cultura organizacional assemelha-se a um iceberg, uma vez que somente uma parte do mesmo fica acima do nível da água – os aspetos mais facilmente perceptíveis da cultura – e a maior parte fica oculta debaixo de água – os aspetos mais profundos da cultura. Para ele,

“(...) a cultura organizacional mostra aspetos formais e facilmente perceptíveis, como suas políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada”, no entanto “(...) ela oculta alguns aspetos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc” (Chiavenato, 2010, p. 155).



Figura 4- Adaptação de Iceberg da Cultura Organizacional de Chiavenato (Fonte: Google)

Determinados aspetos da cultura organizacional advêm de particularidades da organização, especificamente do sistema de símbolos e significações partilhado pelos membros da mesma, que demoram a serem identificados e compreendidos por pessoas que não pertencem ao grupo. Este sistema estabelece regras não escritas que orientam e moldam os comportamentos dos membros, direcionando-os para o alcance dos objetivos organizacionais, e que constituem um referencial de padrões de atuação. Alguns destes aspetos culturais podem ser desvendados com a observação ou participação no grupo, mediante o passar do tempo, outros podem nunca chegar a serem desvendados, visto que se tornam em suposições profundas dos membros organizacionais. Por vezes, os membros não têm consciência de todos os traços culturais da organização de que fazem

parte, há alguns aspetos que se aprendem sem darem conta disso, tornando-se em algo “normal” - estes são os aspetos ocultos.

Compreende-se que a cultura é um fenómeno que é apreendido, esta estabelece os limites do grupo, orientando assim as suas ações e a sua compreensão do certo e do errado. Este fenómeno está altamente ligado a diferentes elementos partilhados pelo grupo, tal como expressam Pires e Macedo (2006, p. 88) “(...) a cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos.”

### **3.4.3 Subculturas**

Considerando que as organizações se apresentam como pequenas sociedades que exibem padrões, ideologias e realidades sociais próprias que são orientadas pela sua cultura organizacional, compreende-se que se a cultura não for uniforme e não estiver enraizada em todos os membros, pode fragmentar-se e criar subculturas.

Tal como sugere Morgan (2006, p. 148), “(...) a cultura hospedeira raramente é uniforme (...)” e “(...) pode ser altamente fragmentada, dividida em grupos que veem o mundo de maneiras muito diferentes ou que têm diferentes aspirações quanto ao que sua empresa deveria ser.” Nestes casos, de acordo com Gareth Morgan (2006), as subculturas apresentam-se com grupos sociais e étnicos, que estabelecem as suas próprias regras e padrões que têm impacto no funcionamento diário da organização.

O aparecimento de subculturas pode ter diversas explicações. Whyte (cit. in Morgan, 2006) explica que “quando um grupo de alto status interage com um grupo de baixo status ou quando grupos com diferentes atitudes ocupacionais são colocados numa relação de dependência, as organizações tornam-se vítimas de um tipo de guerra subcultural” (in Morgan, 2006, p. 158). Por outro lado, a lealdade é também um elemento que pode originar uma divisão grupal. Muitas vezes, estas divisões podem ser visíveis nas diferentes organizações podendo iniciar disputas de poder e o desejo de modelar a cultura da organização. Segundo o autor, as organizações com sucesso encontram formas de quebrar as divisões grupais de modo a que os colaboradores orientem as suas atividades a partir de um referencial comum. Ruão enfatiza que:

“A perspectiva comunicativa sobre a cultura salienta, aliás, que as subculturas podem dar origem a conflitos internos nas organizações, pois os vários grupos tendem a lutar para impor a sua própria interpretação cultural. Em alguns casos, essas lutas tornam-se tão fortes que dão origem a contraculturas, no quadro das quais se desenvolvem duras batalhas pelo controlo ideológico “(2016, p. 69-70).

Facilmente se compreende que a absorção dos valores da organização pelos colaboradores pode não ser uniforme e assim conduzir à criação de pequenos grupos que partilham as suas próprias ideias e valores, perpetuando comportamentos desviantes. Tal situação pode ser prejudicial para organização, uma vez que esses grupos ignoram o universo simbólico estabelecido pela organização e apresentam padrões de comportamento que influenciam o seu desempenho, afetando traços como a pontualidade, produtividade, a qualidade do produto ou serviço, etc...

Por vezes, através da implementação do organograma, uma organização pode favorecer o desenvolvimento de subculturas, dado que a departamentalização pode conduzir à fragmentação. Os diferentes departamentos podem implementar o seu modo particular de lidar com as questões rotineiras ou com os desafios enfrentados. Nestes casos, é importante a maneira como os gestores intermédios se interrelacionam e como alinham as ações organizacionais com os valores e objetivos estratégicos.

No entanto, em alguns casos, segundo Ruão apoiada em Kanter & Corn (1994)

“A diversidade cultural não parece ser um fenómeno necessariamente negativo, pois pode permitir a renovação de perspetivas e imaginação no interior da organização. Ainda que a partilha de certos valores e crenças por toda a organização (sem prejuízo da existência de subculturas) continue a ser entendida como condição essencial ao bom funcionamento organizacional, pela capacidade de gerar união grupal em situações de crise ou ataques de inimigos comuns” (2016, p.70).

### **3.5 Cultura e Identidade Organizacional**

A cultura organizacional é um fenómeno que deriva da interação social que se dá no interior de uma organização, apresentando-se diretamente ligado à identidade da organização. Esta ligação é estabelecida dado que a cultura representa os comportamentos dos membros de uma organização

derivados das características centrais da sua identidade. Tal como afirma Ruão (2016, p.62), a “identidade projeta a cultura”.

A identidade organizacional, segundo Ruão (2001, p. 5), apresenta-se como as “características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo)”. Este fenómeno solicita o conhecimento profundo da organização, uma vez que a identidade ultrapassa o visual de uma organização (o logótipo, a terminologia utilizada, etc...), representando também “(...) a filosofia de toda a atividade organizacional” (Ruão, 2001, p. 7).

De acordo com Kunsch (2003, p. 172), “a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões, etc.” Na perspetiva de Ruão (2001, p. 9) a identidade organizacional

“(...) seria de algo que surge de dentro para fora, isto é, constituiria o sentido do que é organização por parte de quem a integra, numa visão que se espera coesa e convicta, para que a sua comunicação aos públicos seja coerente e positiva, construindo a imagem que mais lhe interessa.”

Neste sentido, pode-se afirmar que a cultura organizacional deriva da identidade, mas também a constrói, uma vez que se relaciona precisamente com o núcleo do desenvolvimento da atividade da organização, das mensagens produzidas e da visão interna. Quando todos os membros possuem um entendimento comum, a nível consciente e a nível inconsciente, os comportamentos tornam-se um reflexo da cultura, espelhando as características da identidade da própria organização.

Gioia et al. (2000, p. 64) apoiados em Albert e Whetten (1985) acreditam que “(...) a identidade organizacional é o entendimento coletivo dos membros da organização sobre as características que se presumem ser centrais e relativamente permanentes, e que distinguem a organização das outras”<sup>11</sup>. O contexto organizacional diferencia-se pelas características que representam o carácter de toda a sua atividade profissional e das atividades subjacentes ao seu meio envolvente, representando os alicerces da organização.

---

<sup>11</sup> Tradução livre do autor.

É possível afirmar que a cultura organizacional pode ser vista como uma estratégia de dentro para fora, que quando se caracteriza como profunda e enraizada, compõe padrões na rotina e interação de todos os membros da organização, sendo mais tarde transmitida para o exterior, no entanto sendo também influenciada por ele. Deste modo, deve estar focada nos *stakeholders* internos, representando o que a organização realmente é, a sua identidade, não simplesmente desempenhar uma função cosmética. Compreende-se que a identidade molda a cultura da organização, reforçando as características individuais e grupais no contexto vivenciado. Quando a identidade e a comunicação se cruzam, estas ultrapassam as fronteiras entre o ambiente interno e externo da organização.

### 3.6 Imagem organizacional

Segundo Decker e Michel (2006, p. 3), a imagem pode ser compreendida como

“(...) a forma como as outras pessoas veem alguma coisa, alguma pessoa, ou alguma organização. Essa imagem é formada por todas informações que são obtidas do objeto, por exemplo: visual, discurso e ação. Essa imagem não é tangível, ela é diferente de pessoa para pessoa.”

A imagem organizacional é um conceito de extrema importância na esfera organizacional uma vez se relacionar com as ideias que os públicos possuem da organização, criadas a partir das diferentes comunicações feitas pela mesma, que incluem tudo o que esta diz ou faz. Segundo Ruão (2016, p. 62), a imagem é “(...) a representação-reflexo da projeção organizacional, em resultado do cruzamento de mensagens no universo interno e externo.”

A imagem organizacional deve representar as características reais da personalidade da organização, fazendo-se valer de mensagens que transmitam a realidade organizacional de forma uniforme. Perante este cenário, salienta-se a importância da comunicação da organização, que deve ser planeada de forma integrada com o objetivo de enviar mensagens coesas e consistentes para construir uma imagem positiva junto dos seus públicos, esperando que eles absorvam essa imagem pretendida.

O conjunto de expressões produzidas pela organização, intencionalmente ou não, influenciam a construção da sua imagem. Esta construção pode ser homogênea e positiva, ou heterogênea e negativa, visto que os diferentes públicos tendem a criar as suas próprias ideias sobre o que a organização é, e esta pode não conseguir influenciar as diferentes percepções. Neste contexto, Baldissera caracteriza a imagem da seguinte forma:

“Entende-se por imagem o modo como os públicos veem a organização, isto é a ideia, a percepção que eles têm da organização. Os públicos constroem a imagem, seja positiva ou negativa, mediante um processo de elaboração que contempla a relação de suas experiências com as informações avindas, oficialmente ou não, da organização. Portanto, não são, necessariamente, condizentes com a realidade ou os objetivos de uma organização” (Baldissera, in Decker e Michel, 2006, p. 3).

Assim compreende-se a mutabilidade do conceito de imagem e a sua importância junto dos seus públicos, que demonstra ser talvez tão importante quanto o produto ou serviço que a própria organização oferece, dado que atualmente uma má imagem tem o poder de acabar com uma organização. Isto acontece visto que a imagem “(...) emerge das ideias, sentimentos e experiências dos *stakeholders* para com a empresa/instituição, que são retidos pela memória e transformados em associações mentais” (Ruão, 2016, p. 94). Neste contexto, salienta-se o pressuposto da necessidade de uma imagem positiva como uma condição necessária para uma relação organizacional (seja comercial ou não) de sucesso.

Para a construção de uma imagem legítima, a organização deve valer-se das suas características mais distintivas e duradoras, ou seja, da sua identidade, de forma a que a experiência com os seus públicos advinha de representações, linguagens e experiências verdadeiras e favoráveis. Desta forma, entende-se que a identidade da organização deve ser projetada na sua imagem, tal como sugere Ruão (2001, p. 14)

“A identidade forneceria os critérios de ação e significação dos membros da organização, mas também dos públicos externos, que a partir dos valores e traços de carácter transmitidos, criam uma percepção própria (ou imagem) responsável pela sua receção à oferta.”

Tendo em conta as associações mentais que os públicos, internos e externos, possuem das organizações é possível salientar que os conceitos de identidade e imagem organizacional estão relacionados diretamente com outro conceito chave de uma organização, as *safety nets*. Recorrendo a Fombrun e a seus colegas (2000), a quem este conceito é atribuído, Ruão et al (2015, p. 36) explicam que *safety nets* apresentam-se como “(...) representações fortes e positivas da identidade, imagem e reputação (como laços sociais), induzidas pelo processo de comunicação e altamente protetoras do bom nome da empresa, mesmo em situações de crise.” Estas devem ser construídas ao longo do tempo através dos esforços de comunicação e das atividades desenvolvidas pela

organização, que orientadas por determinados comportamentos da mesma conseguem criar laços entre a organização, os colaboradores e a comunidade. Neste sentido, compreende-se a importância de construir relações entre a organização e os seus *stakeholders* que sejam positivas e duradoras, uma vez que em tempos de crise estes vínculos proporcionam uma espécie de proteção da reputação, mantendo e vigorando o bom nome da organização. Em tom de conclusão, constata-se que a identidade e a imagem são elementos essenciais para que uma organização crie relações de confiança com os seus *stakeholders* e se distinga dos seus concorrentes. Ainda que sejam conceitos diferentes, os dois relacionam-se e contribuem para o sucesso de uma organização.



#### **4. Objetivos**

Como demonstrado anteriormente, através do enquadramento teórico, a cultura organizacional tem sido um tema explorado por vários autores ao longo do tempo. Para compreender e estudar o fenómeno pretendido, em contexto de estágio curricular, o presente estudo tem como objetivos primários a reflexão da experiência de estágio, com especial foco na cultura organizacional e a sua revisão crítica. Para além disso, pretende-se analisar empiricamente as diferentes perspetivas sobre a importância da cultura organizacional para a Bazooka, de forma a identificar as suas características, as perceções dos membros sobre a organização, bem como os benefícios provenientes para a mesma e para os seus colaboradores, de forma a responder à questão de partida que orienta este estudo: de que forma é que a aprendizagem da Cultura Organizacional pode ser feita de forma inconsciente por parte dos membros de uma organização?

Além dos objetivos mencionados anteriormente, neste estudo pretende-se traçar linhas gerais que contribuam para a reflexão sobre o tema retratado, conduzindo à aceitação e aplicação de determinadas práticas partilhadas pela observação em contexto de estágio curricular e pela pesquisa desenvolvida, nas demais organizações portuguesas, incitando assim a mudança e flexibilidade inerentes às necessidades de adaptação das organizações humanas.

Deste modo, de forma a satisfazer os objetivos propostos e estudar o tema apresentado, será adotado o método de investigação qualitativo, descrito no seguinte capítulo.

#### **5. Metodologia aplicada**

No presente estudo procurou-se adotar uma abordagem qualitativa de modo a conseguir interpretar os comportamentos, as opiniões e os sentimentos vividos na realidade interna de uma agência de publicidade - a Bazooka.

Com o propósito de estudar os fenómenos culturais da organização, desenvolveu-se um estudo exploratório constituído por leituras para uma melhor compreensão do fenómeno - explicitadas no enquadramento teórico. Neste seguimento, construiu-se um modelo de análise, com os conceitos e ideias a serem exploradas, que funciona como um guia orientador do trabalho de recolha de dados.

Tabela 2- Modelo de análise

Conceitos	Dimensões	Componentes	Indicadores
Cultura Organizacional	1. Níveis de Cultura	1.1. Atitudes e comportamentos face à cultura organizacional 1.2. Práticas organizacionais 1.3. Modo de relacionamento 1.4. Cumprimento de expectativas 1.5. Conhecimento histórico da organização	- Aferição das atitudes e comportamentos face à cultura organizacional - Avaliação das práticas organizacionais - Avaliação do modo de relacionamento - Escala utilizada para medir o grau de satisfação dos colaboradores - Aferição do conhecimento da história da organização
	2. Tipos de cultura	2.1. Características da cultura	- Análise sobre o estilo de liderança - Interpretação de atributos
Identidade Organizacional	1. Traços duradouros e distintivos	1.1. Características da identidade	- Traços considerados centrais à organização
Imagem organizacional	1. Perceções		- Análise de ideias subjetivas dos membros sobre organização

Adiante no estudo, as técnicas de recolha de dados adotadas foram a observação direta e o inquérito por questionário, como detalhado em seguida.

Segundo Quivy (1992, p.197), “os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”.

No âmbito do presente estudo, privilegiou-se a observação direta, por meio da experiência de estágio vivenciada, dado que esta permite uma observação dos comportamentos das pessoas, possibilitando uma melhor compreensão do fenómeno estudado, bem como a recolha de informações indispensáveis para responder à questão de partida.

Perante as técnicas de investigação de fenómenos culturais, Schein (2004) concede importância ao facto de inquirir tanto os líderes fundadores como os membros da organização. Neste sentido, privilegiou-se também como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário, que foi administrado tanto aos colaboradores da organização como aos seus líderes fundadores, com vista a analisar as suas perceções e expectativas, bem como absorção e concordância com a missão, valores e objetivos estratégicos da organização. O instrumento possibilita a identificação de pontos positivos da organização, preocupações dos colaboradores, a sua identificação com a organização, problemas relacionados à qualidade de vida no trabalho, entre outras informações relevantes. De forma a não despender muito tempo dos inquiridos, uma vez estarem muito ocupados, o inquérito foi realizado via *e-mail*, onde se privilegiou o anonimato para assim incentivar o conforto e sinceridade dos inquiridos. As questões abordadas no mesmo (anexo IX) relacionavam-se com a perceção dos membros da organização sobre o ambiente interno da Bazooka, a sua identidade, a efetividade da comunicação interna da agência, opiniões sobre a direção e a equipa de trabalho, expectativas e necessidades dos inquiridos, bem como o conhecimento de histórias importantes, da missão, dos valores e dos objetivos da empresa.

A população do presente estudo inclui todos os membros da organização composta por seis indivíduos de ambos os géneros (representados na figura seguinte), com idades compreendidas entre os 27-43 anos (representadas na tabela seguinte), que residem na região do Porto e arredores, apresentando diferentes funções hierárquicas dentro da organização. Denote-se que no momento do inquérito, um dos membros da organização deixou de trabalhar na mesma e por isso não participou no mesmo.

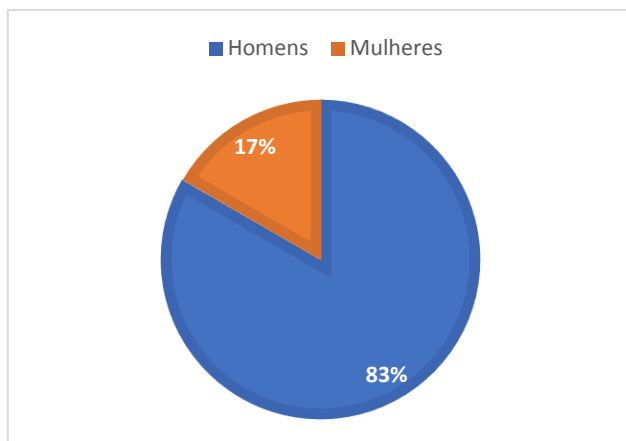


Figura 5 - Distribuição da população por gênero

Tabela 3 - Idade da população

	Min-Max	Média
Idade (anos)	27 - 43	33

## 6. Apresentação e discussão de resultados

No sentido de avaliar o conhecimento dos membros sobre a organização e analisar partilhas subjetivas de cada um, foi levada em consideração a partilha de histórias vividas no interior da agência. A primeira questão revelou que os inquiridos possuíam o conhecimento sobre a história de criação da agência de publicidade, uns com mais profundidade do que outros, visto o grau de detalhes partilhados nas repostas. Enquanto uns deram respostas detalhadas, outros não. Tal como se pode ver no depoimento seguinte, o membro em questão respondeu com alguns detalhes:

“A Bazooka começou com a essência de uma agência de marketing de guerrilha. Se tratava de um projeto inicial entre Flávio, Raquel e outros sócios que não atuam nas decisões e gestão do cotidiano da empresa. A agência cresceu, se desenvolveu, mudou de sítio e hoje conta com um time de aproximadamente 8 funcionários. Seu portfólio de clientes evoluiu igualmente. Antes seu serviço diferencial era o marketing de guerrilha, mas atualmente a agência trabalha a comunicação de forma ampla, desde pequenas ativações até campanhas 360” (depoimento de um membro da organização).

Outros responderam simplesmente que “numa discussão entre amigos, numa de “gostava de criar uma agência de marketing de guerrilha”, “e porque não criamos?”, nasceu a bazooka. Juntaram-se os sócios e arriscaram”. Ademais, depreende-se através do discurso dos questionados que estes partilham o entendimento sobre a principal razão de existência da

organização, ou seja, a sua missão. Tal pode ser visível através das diferentes referências à lacuna do mercado na área do marketing de guerrilha - razão pela qual os sócios fundadores criaram a Bazooka. O conhecimento destes elementos sobre a sua organização é de grande importância uma vez que os colaboradores devem saber o porquê da sua existência e, para além disso, é importante conhecer o passado de uma organização para se trabalhar para o seu futuro, podendo-se afirmar que a cultura organizacional atua como um elo entre o passado, o presente e o futuro.

Na mesma categoria, de partilha de histórias, na décima terceira questão os inquiridos partilham diferentes “estórias” que se relacionam com episódios pessoais, particularmente com situações anómalas em reuniões, e com episódios que envolvem a unidade grupal numa dinâmica social mais descontraída – em celebrações ou brincadeiras informais. Neste caso particular, uma situação anómala pode caracterizar-se, por exemplo, como: “Ir a uma reunião e a meio da mesma, perceber que o potencial cliente pensava que estava a falar com outra agência”. Assim, quando inquiridos sobre histórias da organização, os inquiridos partilharam tanto situações decorrentes do dia-á-dia, como de eventos especiais. Para além disso, através do relato de um dos inquiridos foi possível conhecer um dos “heróis” da organização. Um “herói” é uma pessoa que assume um papel importante na organização por determinado ato que revelou o seu comprometimento com a organização e a sua agilidade, essa pessoa é a personificação dos valores da organização. Assim, destaca-se de forma sucinta um episódio relatado por um colaborador que envolve perspicácia e um exemplo de comportamento a seguir que evidencia um exemplo de “herói” da organização: numa reunião de apresentação de uma proposta a concurso, dirigida por dois membros da organização, onde cada um possuía uma tarefa concreta (enquanto um deveria apresentar a proposta de projeto, o outro estava competido de responder a qualquer questão do cliente), surge um momento embaraçoso. A pessoa responsável pela apresentação sofre uma branca e simplesmente faz a leitura literal do conteúdo do PowerPoint projetado, levantando questões imediatas ao cliente. De forma rápida, o colega intervém e disfarçadamente dá a volta à situação, de tal forma que a organização foi a escolhida para ficar com o projeto. Este episódio ficou gravado na mente dos membros da organização, que daquele momento em diante consultam aquela pessoa em particular para prepararem as apresentações.

A análise destas histórias permite conhecer um pouco do universo simbólico da organização, uma vez que estas permitem conhecer alguns valores da cultura e os “heróis” da organização, as mesmas fazem parte da identidade organizacional e revelam padrões de relações. Independentemente das partilhas não serem uniformes, em relação à presença de todos os

elementos da organização nos episódios relatados ou até do aparecimento de uma história principal comum, estas demonstram ser do conhecimento de todos os membros uma vez se apresentarem como momentos caricatos, típicos de um ecossistema com características e práticas próprias, que em momentos de pausas são contados em modo de descontração - tal situação foi visível no decorrer da experiência de estágio. Face às respostas dadas pelos inquiridos é possível salientar uma associação das diversas histórias com as três das funções da cultura organizacional: integração, coesão e implicação. Estas “estórias” atuam em função de legitimação das práticas atuais da organização, como elemento de aproximação dos colaboradores e explicam os valores da cultura da organização.

De forma a analisar o alinhamento e integração dos inquiridos na organização em questão, bem como analisar os seus comportamentos, o cumprimento das suas expectativas pessoais e profissionais e as práticas organizacionais, de maneira a perceber as suas ideias, salientam-se as questões 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11 e 12 do inquérito. As respostas à segunda questão sobre o conhecimento dos valores e objetivos da organização foram na sua maioria positivas, demonstrando a capacidade dos membros para definir de forma clara os valores e objetivos da organização. Este conhecimento é de grande importância dado que os valores são a base de atuação da organização e os objetivos são essenciais à estratégia da organização. Desse modo, o facto dos colaboradores acreditarem que possuem o conhecimento destes elementos de forma clara contribui para que exista coerência e eficácia no desempenho das funções de cada um. A terceira questão, que se relacionava com o ambiente interno da organização, demonstrou que a maioria dos inquiridos está satisfeito com o ambiente interno da agência. Tal situação é reportada não só no decorrer do inquérito, como no decorrer da atividade diária da organização, uma vez que os membros da organização demonstram nas suas ações diárias cooperação e descontração, características que contribuem de forma positiva para o ambiente de trabalho. Quando inquiridos sobre a comunicação interna da agência, a maioria dos inquiridos concorda que a comunicação interna na Bazooka é simples e aberta. Na questão seguinte, as respostas demonstram de forma unanime, que todos os membros organizacionais apresentam abertura e motivação para dar novas ideias e expor falhas, apenas variando o grau de concordância. Estas respostas vão de encontro ao ambiente interno vivido na agência que proporciona a abertura e iniciativa demonstradas. As respostas à sexta questão exprimem que a maioria dos inquiridos estão satisfeitos com a forma como a organização gere os conflitos de interesse, apenas um colaborador se encontra pouco satisfeito com essa gestão. Estas respostas surgem em concordância com o que é visível no dia-

a-dia da organização dado que a pessoa em questão partilha abertamente com a direção o que pensa sobre determinados processos de trabalho. À sétima questão, as respostas na sua maioria foram de acordo com a afirmação de que os colaboradores estão envolvidos na missão a organização. Esse envolvimento pode tornar-se num elemento chave na estratégia da organização, visto que quando os colaboradores estão verdadeiramente alinhados e comprometidos com a sua organização trabalham com mais motivação para algo que consideram seu também. Na seguinte questão, os inquiridos responderam, na sua maioria, que estão satisfeitos com a sua equipa de trabalho. Esta afirmação não surge como surpresa uma vez que os colaboradores da Bazooka trabalham com uma fluidez e entreajuda muito demarcada, algo que contribui para que o grupo se sintam bem a trabalhar com os seus colegas. Na questão número nove, que se relacionava com a liderança, particularmente com os líderes encorajarem um ambiente estimulante e motivador, as respostas na sua maioria foram de concordância. A décima primeira questão, obteve na sua maioria respostas de concordância com o facto de que o trabalho que os colaboradores desempenham oferece desafios profissionais e realização pessoal. Este sentimento de realização é algo que se pode observar, com o tempo, na superação de desafios diários através de sentimentos de orgulho e vitória demonstrados no fim de cada trabalho. Seguidamente, a décima segunda questão revelou que na sua maioria os inquiridos estão satisfeitos com a decoração e o layout do seu local de trabalho. Este tópico, relacionado com o local de trabalho, é de grande importância uma vez que pode influenciar o ritmo e motivação de trabalho. A Bazooka apresenta um escritório privilegiado pela sua localização no centro do Porto, pela luz, vista e estrutura de espaço, que se tornava acessível, confortável e apelativo. Algo importante para os colaboradores que trabalham horas seguidas no mesmo espaço e recorrem à criatividade como ferramenta principal de trabalho.

Por outro lado, para analisar o que os inquiridos pensavam sobre o que é a organização da qual são membros, através de atributos essenciais à Bazooka, salienta-se a questão número 10. Segundo a perspectiva de cada uma das pessoas questionadas, as respostas a esta questão salientam diversas características da organização, que se associam à realidade organizacional, seja sobre o seu ambiente interno como externo. Das respostas, o traço mais constante foi a criatividade ou sinónimos deste conceito, refletindo o ambiente interno da agência como estimulante a nível criativo. Compreende-se que perante estas respostas, salienta-se a liberdade para criar e inovar vinculada pelo ambiente interno da organização, que pode estar ligado a outro conceito emergido, a existência de uma equipa de trabalho jovem. Ademais, através do discurso

dos inquiridos, é possível afirmar que estes reconhecem, na sua maioria, que o ambiente interno da organização se apresenta como informal, descontraído, familiar ou que proporciona uma flexibilidade nas relações. Estes atributos proporcionam luzes sobre as relações sociais vividas dentro da organização, entre os diferentes níveis hierárquicos, e resultam numa associação ao ambiente interno favorável vivido na agência. Desta maneira, evidencia-se o modo de relacionamento vinculado dentro da organização que é orientado pela comunicação interna informal, seguindo as regras naturais da interação, ou seja, as pessoas ao falarem desenvolvem proximidade e amizades, falando umas com as outras porque querem e gostam. Assim, os relacionamentos surgem de forma não planeada e seguem uma cadeia hierárquica alternativa. No que diz respeito à forma como a organização lida com os seus membros, os inquiridos descrevem a Bazooka como humana, próxima, correta, que apoia e valoriza os colaboradores. Estes traços revelam o entendimento dos colaboradores à forma como são tratados e o quanto são importantes para os seus líderes. Tal entendimento, pode ser compreendido como uma forma de motivação para os membros da organização, dado que quando uma pessoa se sente valorizada pode tornar-se mais produtiva. Neste seguimento, emergem outras noções importantes para os inquiridos, sendo a comunicação e a partilha de conhecimentos duas delas, que poderão vir a relacionar-se com o cerne das relações sociais e o modelo de comunicação interna conduzidos no interior da organização. A comunicação interna informal é mais rápida e proporciona um feedback no momento imediato, conduzindo a uma facilidade de comunicar e partilhar, e, assim, esta facilita o favorecimento de competências de trabalho dado que os colaboradores podem questionar de forma informal os seus colegas. Além disso, outras características como responsabilidade, honestidade, brio e flexibilidade surgem como atributos chave ao desempenho da atividade da organização, pelas respostas dos inquiridos. No entanto, apesar destas características, os inquiridos admitem que a organização está desatualizada e é reativa, enaltecendo a ideia de que só quando recebe estímulos do meio envolvente é que oferece soluções ao mercado. Assim, pode-se concluir que a agência não influencia o meio envolvente de forma pró-ativa, mas deixa-se influenciar por ele, alterando e adaptando as suas práticas no decorrer do tempo. Ademais, das respostas analisadas evidencia-se outro traço como a desorganização, que poderá ser decorrente da forma como a liderança estabelece os processos de trabalho e do rigor da liderança, que por vezes se mostra suficientemente aberta para acolher as opiniões dos seus colaboradores e aplica-las no funcionamento da organização e outras vezes não, levando a cabo processos e interações que não satisfazem as necessidades ou expectativas do mercado e dos colaboradores.



Em síntese, da aplicação do inquérito aos membros da Bazooka pode-se concluir que a cultura organizacional está salvaguardada pois há um reconhecimento de que esta atua como elo entre o passado, o presente e o futuro, funcionando como uma ponte entre o que se fez, a forma como se faz e o que se pretende fazer. Esta surge como um contributo para o funcionamento e para a criação, uma vez que favorece a partilha do conhecimento sobre os símbolos criados e processos implícitos da organização que são apreendidos ao longo do tempo. Das respostas obtidas é possível retirar que o universo cultural da Bazooka está materializado em valores, histórias, padrões, celebrações, espaços, etc...e funciona como uma força coletiva unificadora. Desta forma, constata-se que os níveis de cultura, estabelecidos por Shein (2004), atuam de forma ativa no processo de interpretação, aprendizagem e integração dos membros da organização. Percebe-se também que o clima e as práticas da Bazooka remetem para um tipo de cultura que se preocupa com as opiniões dos seus colaboradores e com a integração de cada membro na equipa de trabalho. No que diz respeito aos traços duradouros e distintivos da Bazooka, os traços mais destacados foram a criatividade e o ambiente interno informal da organização, o que possibilita compreender o clima vivido e a dinâmica social na Bazooka. No levantamento destes traços encontraram-se alguns traços repetidos ou similares apontados pelos diferentes membros, o que leva a crer que as perceções do público interno sobre a organização são idênticas. O entendimento que o público interno tem da organização, através da interpretação das mensagens e das práticas diárias da organização, parece fortalecer o compromisso que este tem com a mesma.

## **7. Considerações finais**

### **7.1 Reflexão crítica da relação entre o curso, a prática e a teoria**

Durante o período de aulas, principalmente nas aulas teóricas, foi possível compreender que uma organização não funciona necessariamente como pensamos. Diferentes organizações, dependendo da sua realidade organizacional particular, possuem formas próprias de fazer as coisas e de comunicar. Felizmente, os professores não alimentam a ideia de que quando chegarmos ao mundo do trabalho vamos encontrar organizações com excelentes sistemas de comunicação, que funcionam como um todo e atuam mediante as suas promessas e princípios éticos. Ao longo do tempo, vamos percebendo que nem todas as organizações funcionam da forma como aprendemos, mas isto não quer dizer que estas funcionem mal, podem ter até um ótimo funcionamento interno que se estenda para o seu exterior. O importante é o melhoramento

constante da organização, no que toca à sua comunicação, foi para isso que a universidade nos treinou e nos ensinou. Não é para nos juntarmos a um aglomerado humano e ficarmos estáticos, é para “partirmos pedra” e afinarmos as arestas. Na prática, uma organização funciona de maneira particular, como nós aprendemos, cada organização tem o seu contexto e as suas práticas peculiares. É visível que, por vezes, as organizações adotam atalhos para a resolução de problemas e desenvolvem a sua atividade de forma divergente da qual aprendemos, mas, com o tempo, aprende-se que o funcionamento diário de uma organização tem destas coisas. A teoria apresenta-se como um plano ideal, um marco a alcançar ou até um guia para determinadas situações.

Face à experiência de estágio, afirma-se que algumas teorias de diferentes autores se adequam como uma luva a determinados aspetos da realidade organizacional, no entanto, outras não se adequam totalmente, como era de esperar. Tendo consciência de que para conhecer uma organização se deve conhecer a sua identidade, a sua cultura e as perceções dos seus diferentes públicos, a experiência de estágio possibilitou fazer o retrato do que é a Bazooka no seu cerne, não obstante o tempo de observação limitado. Este retrato, somente foi possível estabelecer tendo como matrizes teorias de “excelência” que serviram como referência sobre o alcance normativo da cultura conceptual da organização. Deste modo, acredita-se que a teoria e a prática se complementam, apesar de não serem realidades compatíveis, andam de mãos dadas na formação de um profissional de comunicação e no desenvolvimento da atividade profissional de uma organização.

## **7.2 Conclusões**

O estudo da cultura organizacional, resultante da experiência de estágio numa microempresa, revelou-se um campo de grande interesse. Decorrente do mesmo, é possível identificar um conjunto de premissas que se relacionam com os contributos da cultura organizacional para o funcionamento de uma organização, bem como sobre a aprendizagem da cultura de forma inconsciente por parte dos seus membros, respondendo desta forma à questão de partida.

Através do presente estudo, foi possível compreender que a comunicação interna da Bazooka atua de forma eficaz cumprindo uma das suas principais funções: criar e fortalecer a cultura e identidade organizacional. O fluxo de comunicação interna informal na organização surge de forma

tão natural que conduz ao desenvolvimento de laços entre as pessoas e, dessa forma, cria um bem-estar dentro do local de trabalho, facilitando a união entre os membros, independentemente do seu cargo ou estatuto. Do mesmo modo, a comunicação interna cumpre a sua função de fazer funcionar, através da busca constante pela otimização e da definição de processos de comunicação adequados ao trabalho da agência e dos seus membros, favorecendo assim uma estrutura orientadora das ações organizacionais e promovendo o alcance de melhores resultados. Percebe-se que tais fatores pretendem ir de encontro às expectativas de informação tanto da organização, como dos seus colaboradores, identificando-se uma maior sensibilização para o rigor comunicativo por parte da Bazooka.

No que diz respeito à cultura organizacional, como Schein (1985) a define, esta é compreendida como “(...) o conjunto de valores, normas, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no seu trabalho e na empresa” (Schein, 1985 in Ruão, 2001). Entende-se, através desta definição, que a cultura está diretamente ligada com a forma como as pessoas desempenham as suas funções dentro de uma organização, ou seja, quanto mais motivada e integrada uma pessoa estiver na sua organização mais empenho demonstra ter na execução das suas funções. Para tal, estabelece-se a premissa que quanto mais informado e envolvido o público interno estiver, mais este se esforça e cria ligações fortes com a organização.

A cultura permite criar um sistema de crenças e sentidos partilhados por uma unidade grupal mediante a sua realidade organizacional. Estes elementos intangíveis criados à volta da cultura organizacional apresentam uma influência no desempenho das pessoas, logo no desempenho da organização. Quando as organizações compreendem a importância da cultura organizacional para o seu funcionamento, como tal é o caso da Bazooka, vai-se constatando uma procura contínua por recursos humanos que partilhem a mesma filosofia ou visão do mundo do que a organização, bem como as qualidades exigidas para o posto.

Como se sabe, a cultura organizacional pode emergir por influência dos líderes fundadores da organização e/ou da sua prática diária e é transmitida aos seus membros através de um processo de aprendizagem. Em alguns casos, a cultura pode ser transmitida através de ações organizacionais ou documentos institucionais (ex. manual de acolhimento), que transmitam mensagens claras sobre a forma de reagir e atuar em determinadas situações. No caso particular da Bazooka, uma organização que não possui uma grande variedade de documentos institucionais

ou estabelece diretrizes por escrito, a aprendizagem da cultura é feita através de um processo lento e com o passar do tempo. Pouco a pouco, os membros da organização vão observar os colegas a produzirem determinadas ações, de determinada forma, e isso contribui para que eles tentem replicar os mesmos processos ou até comportamentos, de maneira a entrarem em concordância com o funcionamento da sua organização. Ao desempenharem os seus papéis e tentarem alinhar-se com a organização, os colaboradores inconscientemente começam a espelhar e compreender os comportamentos e mentalidades do seu grupo particular, deixando-se influenciar pelo meio e influenciando-o também. Isto só é possível através da observação das manifestações da cultura em práticas organizacionais do dia-a-dia, como atitudes, linguagens, valores, rituais sociais, artefactos físicos, etc... e da sua participação nas mesmas. Conclui-se assim, que o inconsciente, através de um processo de descodificação, transforma o que observa em ideias e posteriormente em comportamentos. Com efeito, o inconsciente fornece informações ao consciente para tomar determinadas decisões que guiam as ações das pessoas, neste caso, relacionadas com práticas organizacionais.

A cultura organizacional apresenta-se como um fator de extrema importância para o funcionamento das organizações, uma vez que esta contribui para o desenvolvimento de atos de cooperação, essenciais para os agrupamentos humanos desempenharem a sua atividade profissional. As pessoas procuram desempenhar uma profissão que lhes proporcione prazer, lhes transmita realização e ao mesmo tempo que lhes faça sentir que estão a contribuir produtivamente para algo dentro de uma comunidade com pensamentos e objetivos comuns. É neste sentido que a cultura entra em ação dentro de uma organização, esta “construção social”, tal como lhe chama Ruão (2001), funciona como um terreno comum entre todos, sustentado pelas imagens que cada um tem de si e da organização, que influencia a criação da identidade organizacional da empresa.

Na construção de uma identidade organizacional, esta deve ser fortalecida por uma cultura sólida e por processos de comunicação eficazes, para haver uma consistência de ideias sobre o que a organização é ou quer ser. Dessa forma, o público primário através da cultura e da experiência diária na organização contribui para a criação da sua identidade. No entanto, mesmo sendo um processo que parte de dentro da organização, a identidade deve fazer sentido para todos os públicos. Isto torna-se possível através de uma narrativa consistente emitida pela organização nos diversos canais, alinhada com os seus valores, objetivos e que coloca o colaborador no centro dos processos de comunicação. Tal conduta conduz à criação de um clima de confiança e

transparência, que transforma o colaborador num embaixador da organização, satisfazendo assim três funções da cultura organizacional: a implicação, coesão e integração.

Contrariamente à perspectiva defendida, determinados estudos críticos sobre o efeito da comunicação das organizações na sociedade, particularmente as posições pós-modernistas, defendem que a identidade organizacional é, por vezes, hiper imaginada, tornando-se ilusória e uma ferramenta de manipulação social. Nestes estudos, os teóricos em questão colocam em causa a cultura organizacional unificada, defendendo que há sempre problemas de poder e chamam a atenção para o surgimento de subculturas, e por outro lado acreditam que a comunicação é um instrumento de manipulação, pela forma como constrói uma realidade de sentidos que se apresenta como unificada (Ruão, 2004).

Em suma, através da experiência de estágio, foi possível encontrar um terreno de confirmação sobre as teorias da cultura organizacional. Esta jornada possibilitou comprovar os diferentes níveis da cultura, fora do panorama teórico, num contexto de uma realidade organizacional específica, no seio da Bazooka. Por outro lado, foi igualmente interessante e possível de observar em primeira mão, o modo como a cultura influencia os comportamentos dos membros de uma organização, incluindo o meu próprio comportamento- considerando-me como um membro temporário da Bazooka. Foi intrigante captar os diferentes estados de espírito, etapas de integração, motivação e sentimentos de pertença que conduziam a forma como executava as minhas tarefas diárias, bem como expressava gosto pela organização em questão.

Nos dias que correm, acredito que a cultura organizacional se apresenta como um fator substancial para os jovens na procura de trabalho. Esta geração procura encontrar postos de trabalho em empresas que valorizem os colaboradores e partilhem valores comuns, desempenhando atividades profissionais mediante uma conduta ética que transmita transparência e confiança. Deste modo, procuram-se organizações com comportamentos que espelhem a sua cultura e que esta esteja em harmonia com as ideias pessoais da pessoa em questão.

A experiência de trabalho numa agência de publicidade demonstrou ser uma jornada muito enriquecedora que me acrescentou bastante a nível pessoal e profissional. A nível pessoal, tive a oportunidade de conhecer pessoas que me inspiram a viver a vida de forma livre e fluida, não cedendo à pressão da sociedade. A nível profissional, pude experimentar trabalhar num posto de trabalho novo que não fazia parte das minhas expectativas de trabalho, mas que manifestou ser

uma boa experiência. Para além disso, deu-me luzes sobre o que quero fazer e o que não quero fazer no futuro. No futuro, penso não querer trabalhar numa agência de publicidade devido aos picos de trabalho, penso que noutra género de organização teria um fluxo de trabalho mais constante. No entanto, se voltar a trabalhar numa agência de publicidade gostaria de desempenhar o cargo de publicitário criativo. Assim, sou grata por ter conhecido as pessoas que integram a equipa de trabalho da Bazooka, por ter desempenhado bem as tarefas que me propuseram e por ter aprendido novas realidades. Esta experiência transmitiu-me um grande prazer por todas as conquistas diárias e por me ter aberto novos horizontes.

### 7.3 Limitações

As principais limitações encontradas no desenvolvimento deste estudo relacionaram-se com a temática selecionada. A mesma apresentava a necessidade de ser mais profundamente estudada, no entanto, devido às características do presente relatório de estágio e o facto de não incluir uma investigação aprofundada, não houve possibilidade para abordar todas as dimensões relacionadas com a temática principal. Para além disso, o tempo de estágio, que teve a duração de três meses, não permitiu que houvesse uma maior amplitude de observação.

## 8. Bibliografia

Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello. Retirado de <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (2010). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier. Retirado de [https://forumdeconcursos.com/wp-content/uploads/wpforo/default\\_attachments/1539873689-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf](https://forumdeconcursos.com/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1539873689-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf)

Decker, C. B. e Michel M. (2006). *A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicação* – Estudo de caso INSS em Pelotas. Retirado de <http://bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf>

Gioia, D. A.; Shultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *The Academy of Management Journal*, 25(1), 63-81. Retirado de

[https://www.researchgate.net/publication/271776337\\_Organizational\\_Identity\\_Image\\_and\\_Adaptive\\_Instability/download](https://www.researchgate.net/publication/271776337_Organizational_Identity_Image_and_Adaptive_Instability/download)

História da publicidade em Portugal. (2012). Trabalhos Feitos [Post em blogue]. Retirado de <https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Hist%C3%B3ria-Da-Publicidade-Em-Portugal/246965.html>

Kunsch, Margarida M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. S.Paulo: summus editorial, 2ª Edição. Retirado de <https://books.google.pt/books?id=Q1ZFmcZFE7UC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (No. 658.45 K92 1995). Addison-Wesley Iberoamericana, pp. 224-237 Retirado de <https://www.scribd.com/document/361870945/KREPS-La-Comunicacion-en-Las-Organizaciones-pdf>

Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (Vol. 21). Antonio Lucas Marín, pp. 162-193 Retirado de [https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-749563-dt-content-rid-1603287\\_1/courses/1718.MS24MS2404005546\\_1/Marin\\_1997\\_Com%20Interna.pdf](https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-749563-dt-content-rid-1603287_1/courses/1718.MS24MS2404005546_1/Marin_1997_Com%20Interna.pdf)

Morgan, G., Bergamini, C. W., & Coda, R. (2006). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas. Retirado de <http://www.gbic.com.br/ibes2k9si/1%BA%20Semestre/livros/Projeto%20Livro%20Adm%20Imagens%20da%20Organizacao.pdf>

Pioneiro da publicidade portuguesa. (2013). Toponímia de Lisboa [Post em blogue]. Retirado de <https://toponimialisboa.wordpress.com/2013/03/20/pioneiro-da-publicidade-portuguesa-na-toponimia-de-lisboa/>

Pires, J. C., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 82-104. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/228628366\\_Cultura\\_organizacional\\_em\\_organizacoes\\_publicas\\_no\\_Brasil](https://www.researchgate.net/publication/228628366_Cultura_organizacional_em_organizacoes_publicas_no_Brasil)

Portada (2018). Alunos matriculados pela 1.ª vez no ensino superior: total e por nível de formação. Retirado de

<https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+pela+1.%C2%AA+vez+no+ensino+superior+total+e+por+n%C3%ADvel+de+forma%C3%A7%C3%A3o-1036>

Quiivy, R.; Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. Retirado de [https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/pesquisa/manual\\_quivy.pdf](https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/pesquisa/manual_quivy.pdf)

Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*. S. Paulo: Atlas.

Ruão, T. (1999). “A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade”, *Cadernos do Noroeste*, vol. 12, nº 1-2, pp. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga. Retirado de [https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-742558-dt-content-rid-1582717\\_1/courses/1718.MS24MS2404005546\\_1/Ru%C3%A3o\\_1999\\_%20RH%20%26%20C%20O.pdf](https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-742558-dt-content-rid-1582717_1/courses/1718.MS24MS2404005546_1/Ru%C3%A3o_1999_%20RH%20%26%20C%20O.pdf)

Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa. Retirado de [https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-753355-dt-content-rid-1621167\\_1/courses/1718.MS24MS2404005546\\_1/Ru%C3%A3o\\_2001\\_Identidade%20Organizacional.pdf](https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-753355-dt-content-rid-1621167_1/courses/1718.MS24MS2404005546_1/Ru%C3%A3o_2001_Identidade%20Organizacional.pdf)

Ruão, T. (2004). “O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação”, *Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação* –, editado em CD-Rom, Universidade da Beira Interior, Covilhã. Retirado de [https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-747411-dt-content-rid-1597106\\_1/courses/1718.MS24MS2404005546\\_1/Ru%C3%A3o\\_2005.pdf](https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-747411-dt-content-rid-1597106_1/courses/1718.MS24MS2404005546_1/Ru%C3%A3o_2005.pdf)

Ruão, T., Salgado, P. and Machado, S. (2015). ‘Managing reputational risk at Bosch car multimedia –Portugal: Creating safety nets through corporate communication programs’, *Observatorio (OBS\*) Journal*, 9 (3), 33–46. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/37333>

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS UMinho Retirado de [https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-744658-dt-content-rid-1589727\\_1/courses/1718.MS24MS2404005546\\_1/ebook\\_organizacao%20comunicativa\\_Ru%C3%A3o%202016.pdf](https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-744658-dt-content-rid-1589727_1/courses/1718.MS24MS2404005546_1/ebook_organizacao%20comunicativa_Ru%C3%A3o%202016.pdf)



Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Retirado de [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)

Srour, R. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Elsevier Brasil, pp.107-165 Retirado de <https://estadoadministracaofcap.files.wordpress.com/2012/10/srour-1998.pdf>

Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## 9. Anexos

### Anexo I– Pesquisa de estratégias online de centros empresariais

#### **Centro empresarial Feira (Santa Maria da Feira):**

[https://www.facebook.com/pg/cefeira/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/cefeira/posts/?ref=page_internal)

- Noticias sobre espaços do Porto (dar a conhecer os espaços mais emblemáticos, empresas e eventos)

#### **Lionesa (Porto):**

[https://pt-pt.facebook.com/pg/Lionesa.Desde1944/posts/?ref=page\\_internal](https://pt-pt.facebook.com/pg/Lionesa.Desde1944/posts/?ref=page_internal)

- Workshop (ex. as 10 caras da inovação)

- Autocarro grátis até ao local

- Feira de emprego (“Feira das feiras de emprego” - tema empregabilidade dos alunos-participação de universidades)

- Noticias sobre empresas portuguesas

- Concursos para bilhetes de eventos na cidade, festas populares (“escrevam um poema e levem um manjerico”)

- Eventos internos (dia dos namorados- público interno: Your other half is more than just a teammate, sometimes it is actually the whole team!)

#### **Centro empresarial do Porto:**

<https://pt-pt.facebook.com/centroempresarialporto/>

- Conferências (“As vozes do empreendedorismo feminino”, “Empreendedorismo de superação”) e cursos (Reiki)

- Workshop (storytelling)

- Público interno (jantar de natal,

- Open day com bandas

- Apresentação da cidade do porto através de fotos e vídeos

#### **Centro empresarial Brito Capelo (Porto):**

<https://pt-pt.facebook.com/centroempresarialbritocapelo/>

- Partilha de notícias relevantes (concursos de empreendedorismo, irs, dicas financeiras)

#### **Centro empresarial dos Carvalhos:**

- Formações profissionais (jovens agricultores, primeiros socorros, etc...)

#### **Coworking Gaia Centro de negócios e empresas:**

<https://www.facebook.com/coworkinggaia/photos/a.472219146187926/1010849848991517/?type=3&theater>

-Happy hour (público interno e clientes): máquina de café gratuita

**Candal Park (Gaia):** <https://pt-pt.facebook.com/candalpark.pt/>

- Noticias sobre o país
- Momentos do dia-á-dia (desejar bom trabalho, pausas de trabalho,
- História do park, do seu edifício, da sua localização
- Noticias sobre edifícios e empresas do porto
- Entrega de gelados
- Workshop de auto maquilhagem no dia da mulher (público interno)
- Business meeting (empresas residentes - ação para a criação de sinergias e aumentar a rede de contactos)

**Amoreiras Park (Lisboa):** <https://pt-pt.facebook.com/ea.espacoamoreiras/>

- Público externo pode estacionar por determinada quantia (campanha de motas\ campanha de carros)
- Exposições
- Cursos de leitura

## Anexo II– Pesquisa de empresas têxteis com E-commerce: estratégias online

### Lameirinho

**FB:** <https://pt-pt.facebook.com/Lameirinho.pt/>

-Eventos (feiras internacionais, nacionais...), Press Days (fotografias de stand e produtos)

-Notícias:

\*Responsabilidade social (Oferta de produtos a crianças de Guiné-Bissau)

\*Indústria têxtil

-Vídeos institucionais: celebração dos 70 anos (testemunhos dos colaboradores), mensagem do presidente aos colaboradores, produção dos produtos (manufaturação),

-Comemoração dos dias festivos:

\*Dia dos solteiros (promoções no site)

\*Black Friday (promoções no site)

\*Dia dos avós, mãe, pascoa...

-Produtos: Crianças, adultos, novos produtos, reposição de stock, stock off, novas coleções...

-Promoções: Super Quinta-feira, Saldos

**IG:** <https://www.instagram.com/lameirinho1948/>

-Cenários com produtos

-Detalhes dos produtos (imagens com legendas curtas e informais)

-Institucionais (identidade visual da marca)

-Vídeo publicitário (com influencer portuguesa)

**Pinterest:** <https://www.pinterest.pt/paulocoelho/lima/lameirinho/>

-Coleções de produtos (almofadas, lençóis, etc...)

-Institucional (marca, etiquetas com nome de marca, lojas, fabricas, colaboradores)

- Keywords: Portugal, Bath, Designtrends, Inovaçã, News, Comfortable, etc ...

### Lusa Têxtil

**FB:** <https://pt-pt.facebook.com/lusatextil.pt/>

-Produtos, Novas coleções, p\crianças, p\adultos (descrições interativas e divertidas)

-Preços

-Publicações de imagens de clientes (ex. cama com lençóis da marca com gatos—recorrente)

-Notícias: Temperatura

-Showrooms

-Responsabilidade Social (doação a bombeiros)

-Vídeos: Produtos

**IG:** <https://www.instagram.com/lusatextil/>

-Cenários com produtos

-Produtos individuais

-Detalhes de produtos

-Celebração dos dias festivos:

\*Dia da mulher (institucional)

-Promoções das semanas com preços

### **Erago Home**

**FB:** <https://www.facebook.com/DonaErago/?fref=ts>

-Preços

-Produtos (descrições interativas)

-Comemoração dos dias festivos:

\*S. Martinho

\*Halloween

\*Dia do pai....

-Dicas DIY, etc.. (crossmedia com o Blog)

-Vídeos: produtos

-Posts interativos com sondagens

**Pinterest:** <https://www.pinterest.com/eragohome/>

Pins:

-Almofadas decorativas, Roupa de cama de bebé, Dia do bebé, Varões para cortinados, Jogo de Banho, Capas de Edredão, Lençóis, Tendências primavera, natal... (descrição dos produtos sem Keywords)

**Blog:** <http://blog.eragohome.com/wp/>

Ex. Como reaproveitar materiais na decoração da casa

### **The White Companie**

**FB:** <https://pt-pt.facebook.com/thewhitecompany/>

-Produtos (roupa, decoração, novas coleções...) com links para o site (descrições criativas e interativas)

-Cenários com os produtos

-Comemoração dos dias festivos:

\*Promoções de Halloween

\*Natal

-Vídeos: Roupa; Animação de produtos; Saldos;

**IG:** <https://www.instagram.com/thewhitecompany/>

- Replicação de imagens do Facebook

-Produtos (roupa, decoração)

-Cenários com os produtos

-Repost de fotos de pessoas (dos produtos nas suas casas)

-Vídeos (mais do que no FB): Participação em artigo de revista; Animação de produtos;

**Pinterest:** <https://www.pinterest.com/thewhitecompany/>

Pins:

-Wanderlust, Love of White, White Blooms, Kitchen Design, Loungewear, White Eats, Words to Live By, Living space inspiration, The White Shirt, Clean Eating, Wellness, Wedding Gifs, Kids Clothing...

Keywords: Happy Quotes, Cute Short Quotes, Spring Flower Arrangements, All White, Pure White, etc...

### **Urbanara**

**FB:** <https://www.facebook.com/urbanara.de/>

-Preços

-Inspiração de produtos de natal

-Dicas de DIY

-Repost de fotografias de pessoas para inspiração (com produtos da loja)

-Produtos (links para o site)

-Cenário com produtos (links para o site)

-Flash sales

-Vídeos: produtos;

-Patrocínio de eventos: Wanderlust

-Showrooms

-Concursos (Bilhetes para o evento que eles patrocinaram)

**IG:** <https://www.instagram.com/urbanara/?hl=pt>

-Apresentação de produtos;

- Cenários de produtos;
- Inspirações;
- Concursos (ex. international picnic day)
- Destaques: Get The Look, HQ, Events, Projects, Preview, etc...

**Pinterest:** <https://www.pinterest.com/urbanara/>

Pins:

- Cushion Heaven, Wool, Festive Wrapping, White, Rugs, Things We Love, Grey, Cashmere, etc..

Keywords: Dream Bedroom, Plant Rooms, Summer Quotes, Beach Paint Colours, Table Setting, etc...

## MONOQUI

**FB:** <https://pt-pt.facebook.com/monoqi/>

- Preços
- Cenário com produtos ((links para site)
- Dicas para a casa com produtos individuais (link para site)
- Celebração de dias festivos:
  - \*Promoções do dia dos solteiros
  - \*Natal
- Produtos para inspiração de compra
- Posts interativos:
  - \*jogos de sopa de letras- “find your style”
  - \*App de desenho artístico
  - \*Perguntas (ex. Com quem mais gostaria de viajar o mundo?)

**IG:** <https://www.instagram.com/monoqi/?hl=pt>

- Replicação de conteúdos do Facebook
- Fazes motivacionais e engraçadas
- Vídeos: animação de produtos;
- Destaques: Lifestyle, Lighting, Art Day, Textiles...

**Pinterest:** <https://br.pinterest.com/monoqi/>

Pins:

- Design- Icónico, Cozinha e comer, Local de trabalho, Mesas, Tapetes e corredores, etc...

Keywords: #Monoqi #wohndesign #design #essig, etc...

## El Corte Inglés

**FB:** [https://pt-pt.facebook.com/pg/ElCorteInglesPortugal/posts/?ref=page\\_internal](https://pt-pt.facebook.com/pg/ElCorteInglesPortugal/posts/?ref=page_internal)

-Produtos (roupa, comida, eletrodomésticos, decoração) - links para o site

-Artigos do blog ( crossmedia com o blog)

-Institucional (posts de sustentabilidade ambiental)

-Eventos:

\*Festa do Pokémon

\*Gaming Meeting

\*workshops (ex. tricot)

\*Showcookings

-Vídeos:

\*Cook Ideas (com produtos da loja)

\*Campanhas publicitárias

\*Dicas de comida saudável (Nutricionista com os produtos deles)

-Abertura de espaços dentro do El corte inglés

-Celebração de dias festivos:

\*Dia mundial contra o cancro (fachadas de edifícios com a cor rosa e doação de 1€ dos lucros em soutiens)

**IG:** <https://www.instagram.com/elcorteinglespt/>

-Produtos

-Influencers com produtos (roupas, mobiliário, tecnologia, etc..) da loja

-Vídeos: Replicação do Facebook

-Crossmedia c\ Blog

-Receitas

-Celebração de dias festivos:

\*dia mundial do cão...

-Destaques: Novidades, Decoração, Moda, Alimentação

**Pinterest:** <https://www.pinterest.com/elcorteinglespt/>

Pins:

-O nosso melhor preço, Eventos lojas, Gourmet Magazine, Espírito Fit, Mini Home 18, DecoraPV18, Cookideas



**Blog:** <http://lmanifesto.eu/manifestos/>

-Conteúdos editoriais, **entrevistas** a tastemakers e influencers, produções de moda e **fashion films**

### **John Lewis and Partners**

**FB:** [https://www.facebook.com/pg/JohnLewisandPartners/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/JohnLewisandPartners/posts/?ref=page_internal)

-Produtos (roupa, home decor, ...) - com link para site

-Abertura de novas lojas

-Eventos:

\*Oxford Roof Garden (cocktails...)

\*Tecnologia

\*Beleza interior

-Vídeos:

\*Campanhas publicitárias (Bohemian Rhapsody, parcerias...)

\*animação de produtos

\*promoções

**IG:** <https://www.instagram.com/johnlewisandpartners/>

-Replicação de conteúdos do FB

-Inspirações de decoração

-Produtos

-Influencers com produtos

-Vídeos: Replicação do FB

**Pinterest:** <https://www.pinterest.co.uk/johnlewisandpartners/>

Pins: Home office ideas, Beauty, Kitchen Ideas, Gifts from the heart, Back to school, Make it Thoughtful, Pinterest Interior Awards | Best Home Products 2018, etc...

Keywords: Luxury Rooms, Country Lounge, Simple dressing table, Bridesmaid dresses, New baby gifs

## Anexo III- Pesquisa para Briefing Ruris: Informações importantes

### Feira

Dias: 5 (13-17 de março de 2019)

-De 13 a 15 para profissionais do setor de turismo

-De 16 a 17 para público

Horários:

Dias	Profissionais	Público
13	10h às 19h	
14	10h às 19h	
15	10h às 18h	18h às 23h
16	12h às 23h	12h às 23h
17	12h às 20h	12h às 20h

Oportunidades:

-Profissionais: encontrar compradores profissionais e analisar mercado

-Público: encontrar novos destinos e comprar viagens a preços competitivos

Números de 2018:

-Visitantes: 77. 000 pessoas (39.000 profissionais e 38.000 público)

-Expositores: 1.159

### Beira Baixa

Capital da Beira Baixa: Castelo Branco

Turismo: Centro de Cultura Contemporânea (exposições, eventos)

Parque da Cidade (fontes)

Jardim do Paço Episcopal (esculturas, jardim barroco)

Museu Francisco Tavares Proença Júnior (coleção arqueológica)

Posicionamento: “O distrito de Castelo Branco oferece-lhe inúmeras oportunidades para descobrir o que de melhor o país tem. Cada passo que dá revela-lhe uma preciosa memória do Passado, à espera que o venha descobrir.”

Concelho Idanha-a-Nova

Turismo: Centro Cultural Raiano

Parque Urbano Comendador João Martins

Praias Fluviais

Eventos: International Summit: Cultural Sustainable Destinations Without Borders (15-17.11.18) – Discussão de tópicos relacionados com as mudanças atuais na forma como os turistas viajam

Tradição de pascoa: Encomendação das Almas em Idanha-a-Nova – sexta-feira Santa

Concelho Monsanto (“aldeia mais portuguesa de Portugal”)

Turismo: Ruínas de Idanha-a-Velha (tempo romano)

Tradição de pascoa: Via-sacra pelas ruas de Monsanto – sexta-feira Santa

Concelho Penamacor

Tradição de pascoa: Procissão do Enterro do Senhor e Encomendação das Almas– sexta-feira santa

(ladainhas dos homens e das mulheres e cânticos dolentes entoados por grupos de pessoas, que se faziam ouvir na escuridão das noites das aldeias)

Concelho Proença-a-Nova

Turismo: Aeródromo das moitas (paraquedismo e skysurf)

Eventos: Feira da Tigelada e do Mel (27-28.10.18) – (promover gastronomia típica)

XI Encontro de Escalada Portas do Almourão (27-28.10.18) (experimentar a escalada, workshops, reencontro de atletas)

Tradição de pascoa: Encomendação das Almas - fim de semana que antecede a Páscoa

(Celebração a altas horas da noite e em pontos altos das aldeias. É suposto os cânticos tristes serem ouvidos sem que quem canta seja visto. O objetivo é contribuir, pelo meio de preces, para aliviar as penas às almas que estão no Purgatório. A utilização de roupa negra. Nalguns locais em vez de Encomendação usa-se a designação de Excelências. O grupo que se conserva constante há mais tempo é o das Corgas, que nunca falha a tradição, ano após ano. O de Atalaias foi recuperado há poucos anos, por iniciativa de um grupo de jovens que quis aprender com as mulheres mais velhas, e desde então reúne-se todas as semanas na Quaresma. Mais intermitentes, dependentes da ajuda de pessoas que vivem fora e vêm aos fins-de-semana, são os das aldeias de Galisteu e Cunqueiros. A partir de 2010 também voltaram a cantar-se as Excelências no Chão do Galego)

### **Turismo de Natureza**

Geopark Naturtejo da Meseta Meridional (área composta pelos municípios de Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Nisa, Oleiros, Proença-a-Nova e Vila Velha de Ródão)

-16 geomonumentos

-Paisagens e observação de aves

Reserva Natural da Serra da Malcata (parte dos concelhos de Penamacor e Sabugal)

-Fauna e flora

Parque Natural do Tejo Internacional

(natureza e cultura)

-Fauna e flora

-Sepulturas romanas

**Gastronomia da região (Produtos mais conhecidos):**

-Cabrito da Beira

-Borrego da Beira

-Queijos

-Tigelada

-Azeite da Beira Baixa

## Anexo IV- Pesquisa de empresas do sector das Tecnologias de Informação (Aveiro e Braga)

### Aveiro

#### União de Freguesias Gloria e Vera Cruz

- Ubiwhere
- EdgeLabs
- Rilop
- Be. Ubi
- Load Interactive
- Team Effort: Software Engineering
- ISICOM Aveiro
- IT Sector- Aveiro (CETAV)
- Telbit - Tecnologias de Informação
- Pictonio Lda
- iUZ Techonologies
- INOVASIS – Inovação e Sistemas de Informação, Lda
- Nokia Networks
- Vein Evolution
- Inforlandia, SA
- Evoke IT

#### Freguesia de Aradas

- Metatheke – Software
- Maisis
- Sysdev Mobile Computing
- Versão Integral, Lda
- Bluesphere IT Consulting



### Braga

#### Freguesia Gualtar

- PeakIT

#### União de freguesia S. José de S. Lázaro e São João do Souto

- OutSystems Braga

#### Freguesia S. Pedro

- F3M - Informations Systems SA
- TECField
- Ponto 25-informática Lda
- Perfometric
- Seegno

União de Freguesias de Nogueira, Fraião e Lamações

- Hydra It
- Eurotux Informática SA
- Primavera - Business Software Solutions
- Imaginando

- Subvisual
- Sétima - Web & Mobile Apps

Freguesia Dume

- Codevision Innovating Education SA
- Q- Better

União de Freguesias Lomar e Arcos

- Eticadata software

Freguesia de S.Vitor

- NKA - New Knowledge Advice Lda

União das Freguesias de Ferreiros e Gondizalves

- WeDo Technologies Braga

Freguesia de Maximus

- Seegno, Lda
- ArealMedia

Freguesia Sequeira

- Bosch Chassis Systems



## Anexo V- Pesquisa Briefing Ibersol: Estratégias das redes sociais, segmentação de públicos e definição de personas

**SOL** (<http://www.sol-restaurantes.pt>)

### Site institucional

- Contactos
- Localização das lojas;
- Menus;
- Promoções com cartão continente; Happy Hour;
- Festividades

### A Padaria Portuguesa

#### Facebook

**Seguidores: 136,427**

**Gostos: 138,246**

- Tom: humorístico, próximo, tratamento por você;
- Linhas de conteúdo: produtos, sugestões de produtos, menus, confeção de produtos, workshops, passatempos, festividades, responsabilidade social (parceria com ReFood), horário de funcionamento de lojas, decoração de lojas, iniciativas de rua, aniversário, colaboradores, ofertas;

Ex. Workshop:

Workshop de Naked Cake

Ex. passatempo:

“Sabe em que ano se registou pela primeira vez a receita do pastel de bacalhau?

Conte-nos a sua resposta nos comentários.

Os 5 participantes a acertarem mais rapidamente levam 5 pastéis de bacalhau para casa!”

Ex. Iniciativa de rua:

“O Fernando Pessoa mudou de café. Venha visitá-lo à Padaria Portuguesa.”

Estatua do autor em Lisboa muda de sítio.

-Utilização de imagens e vídeos (com qualidade)

-Frequência de publicações: média de 5 publicações por semana

-Reclamações frequentes: Desperdício alimentar (anos anteriores deitavam os bolos que não vendiam diariamente e em épocas festivas ao lixo), situações de encomendas estragadas, mau atendimento, má qualidade de produtos;

[Nem sempre responde a todos os comentários feitos nas publicações, principalmente a reclamações]

### **Instagram**

**Segue: 457**

**Seguidores: 26 000**

Destaques: Bolos, Workshops, Brunch, Refood, Pastel de nata

-Não há muita replicação de imagens ou vídeos de outras redes

-Linhas de conteúdo: Produtos, ingredientes, sugestões de produtos, confeção de produtos, menus, repost de imagens de clientes, aniversário, passatempos, responsabilidade social (Refood), lojas, parcerias (glovo), colaboradores;

Ex. passatempo:

Está a fazer o seu pedido ao balcão e de repente... ouve a sua música favorita a passar

n' [@apadariaportuguesa](#) ! 🎵 🎸

Responda a este post com o nome de 5 músicas portuguesas que gostaria de ouvir nas nossas lojas.

O comentário com mais gostos passa a fazer parte das nossas músicas em loja!

-Frequência de publicações: média de 4 publicações por semana

### **Linkedin**

**Seguidores: 1.596**

Linhas de conteúdo: Recrutamento, Participação em feiras de emprego;

### **Youtube**

**Subscritores: 295**

Vídeos: 14

Frequência: último vídeo postado há 3 anos

### **Tripadvisor**

Avaliação: 4\5

631 avaliações (39% excelente e 43% Muito bom)

### **Burguer King**

### **Facebook**

**Seguidores: 305,036**

**Gostos: 306,845**



- Tom: Humorístico, próximo, tratamento por tu;
  - Linhas de conteúdo: produtos, menus, brindes, festividades, iniciativas solidárias (amamentação em público), app Burguer king, promoções, anúncios publicitários, novidades;
  - Utilização de imagens, vídeos e animações (com qualidade)
  - Frequência de publicações: média de 3 por semana
  - Reclamações frequentes: preços, comparações com mcdonalds, má qualidade de produtos, desvinculação de imagens de hambúrgueres com os produtos verdadeiros;
- [Respostas com Gifs e sarcásticas, sem resposta a bastantes reclamações]

## **Youtube**

**Subscritores: 689**

Vídeos: 18

Frequência: 2 por mês

## **Mcdonald's**

### **Facebook**

**Seguidores: 78,886,249**

**Gostos: 78,889,139**

- Tom: humorístico, próximo, tratamento por tu;
  - Linhas de conteúdos: produtos, menus, festividades, campanhas solidárias (ex. campanha Mcsorriso), app mcdonald's, descontos, anúncios publicitários, ofertas, sondagens, novidades, participação em eventos (ex. Nos alive), campanhas promocionais;
  - Imagens, vídeos e animações;
  - Frequência de publicações: 3 publicações por semana
  - Reclamações frequentes: horário de funcionamento, produtos do mcdrive, informações sobre ingredientes dos produtos;
- [Responde a quase todos os comentários nas publicações incluindo a críticas]

### **Instagram**

**Segue: 17**

**Seguidores: 81, 700**

- Destaques: Signature, NOS Alive, Mundial, Europeu;
- Pouca replicação de imagens\vídeos das outras redes
  - Linhas de conteúdo: festividades, menus, produtos, repost de clientes, promoções, preços, anúncios publicitários;
  - Frequência: 2 publicações por semana

## Youtube

**Subscritores: 8 556**

Vídeos: 208

Frequência: média de 3 por mês

## Pans & Company

### Facebook

**Gostos: 100,912**

**Seguidores: 99,912**

-Tom: divertido, simples, próximo, tratamento por tu;

-Linhas de conteúdo: festividades, menus, produtos, promoções, passatempos (ex. descarregar app e jogar jogos gratis), novidades, responsabilidade social (ex. campanha sorrisos), anúncios publicitários, sugestões;

-Imagens, vídeos, Gifs;

-Frequência de publicações: média 4 publicações por semana

-Reclamações frequentes: quebra de stock em loja;

[Responde a quase todos os comentários e criticas]

### Youtube

**Subscritores: 35**

Vídeos: 9

Frequência: trimestral (média 2 por mês)

### Segmentação de Públicos:

Perfil do consumidor	Localização	Classe social	Estilo de vida	Expectativas	Hábitos online	Comportamentos
Trabalhador	Urbanização; Suburbanização; Periferia;	-Média	-Agitado -Conectado -Stressado -Em movimento	-Poupar tempo; -Comer bem; -Refeições prontas e rápidas; -Evitar filas de pagamento; -Conforto; -Facilidade de pagamento;	-Procura informações online; -Consulta aplicações de diferentes áreas; -Utilizam apps sociais; -Forte presença no digital; -Segue blogs de viagens e de outras áreas;	-Trajetos curtos e longos; -Frequentemente no trânsito; -Faz viagens sozinho; -Come fora de casa frequentemente; -Paga mais para poupar tempo; -Procura informações rápidas; -Pesquisa online e quando chega ao local já sabe o que quer;

					-Faz compras online; -Avalia sítios e serviços;	-Procura experiência digital em ambiente físico;
Famílias	Urbanização; Suburbanização;	-Média -Alta	-Agitado -Sobrecarga de informação	-Experiência familiar; -Preços acessíveis; -Comer bem; -Conforto; -Qualidade de experiência e de serviços prestados; -Facilidade de pagamento;	-Procura informações online; - Procura avaliações e comentários de terceiros; -Presença no digital; -Utiliza apps sociais; -Faz compras online; -Avalia sítios e serviços;	-Procuram informações detalhadas; -Viagens de longa duração; -Trajetos longos; -Valoriza layout e comodidades;
Amigos	Urbanização; Suburbanização;	- Baixa -Média	-Agitado -Conectado -Em movimento -Sobrecarga de informação	-Preços acessíveis; -Comer bem; -Refeições prontas e rápidas; -Conforto e estilo; -Facilidade de pagamento;	-Geração z -Forte presença no digital; -Procura informações online; - Procura avaliações e comentários de terceiros; -Utiliza apps sociais; -Segue blogs e influenciadores de viagens e de outras áreas; -Faz compras online;	-Procuram informações detalhadas; -Viagens de curta duração; -Trajetos curtos e longos; -Pesquisa online e quando chega ao local já sabe o que quer; -Procura experiência digital em ambiente físico;
Turistas	Europa;	-Alta	-Libertador -Calmo	-Facilidade de comunicação em diferentes línguas; -Experiência regional; -Comer bem; -Conforto; -Qualidade de	-Procura informações online; - Procura avaliações e comentários de terceiros; -Usa apps sociais; -Tem presença online;	-Viagens de longa duração; -Trajetos longos; -Paga mais; -Procura viver experiências memoráveis; -Gosta de experimentar a cultura e os produtos regionais;

				experiência e de serviços prestados;	-Avalia sítios e serviços;	
--	--	--	--	--------------------------------------	----------------------------	--

### Definição de Personas:

<b>Trabalhador</b>	<p>Pessoa entre os 22-40 anos que vive na periferia da cidade, tem família e possui o ensino obrigatório.</p> <p>Utiliza o Facebook, o Instagram e o Whatsapp para se manter conectado socialmente e utiliza a internet para procurar as mais diferentes informações sobre horários, preços, promoções, etc...</p> <p>Aprecia comentar situações e expressar a sua opinião, particularmente em blogs e nas redes sociais.</p> <p>Vive um estilo de vida agitado e stressado e procura rentabilizar o seu tempo fazendo compras online e utilizando serviços rápidos (como self-service, drive thru, lojas de conveniência).</p>
<b>Família</b>	<p>Pessoas entre os 28-45 anos que vivem na esfera urbana, possuem o ensino superior e apresentam rendimentos médios\ altos.</p> <p>Utilizam o Facebook, o Instagram e o Whatsapp para se manter conectados socialmente e utilizam a internet para procurar as mais diferentes informações sobre horários, receitas, preços, promoções, viagens, etc... Para além disso, procuram avaliações e comentários de terceiros, em sites como The fork, tripadvisor.pt, zomato, para conhecerem e visitarem novos sítios. Por outro lado, utilizam os mesmos sites para deixar a sua opinião sobre os locais e serviços. Para realizarem as suas viagens utilizam sites como Booking.com e trivago, marcando com antecedência as mesmas.</p> <p>Apresentam um estilo de vida agitado e procuram equilibrar a vida profissional com a familiar, capitalizando ao máximo o seu tempo. Dessa forma, realizam compras online, seja de roupa como de mercearias, etc...</p>
<b>Amigos</b>	<p>Pessoas entre os 18-26 anos, que vivem nas urbanizações e possuem o ensino superior.</p> <p>Utilizam o Facebook, o Instagram, o Twitter e o Whatsapp para se manterem conectados socialmente e utilizam a internet para procurar as mais diferentes informações</p>

	<p>sobre horários, receitas, preços, promoções, viagens, etc... Por outro lado, acompanham blogs sobre diferentes assuntos (como viagens, maquilhagem, etc...) e utilizam o Youtube para assistirem a vídeos relacionados com as suas áreas de interesse. Estão fortemente conectadas digitalmente, apresentando fácil e rápido acesso à internet. Procuram avaliações e comentários de terceiros, em sites como The fork, tripadvisor.pt, zomato, para conhecerem e visitarem novos sítios. Do mesmo modo, utilizam os mesmos sites para deixar a sua opinião sobre os locais e serviços.</p> <p>Para realizarem as suas viagens utilizam sites como Booking.com, trivago e momondo, de forma imediata e espontânea.</p> <p>Vivem um estilo de vida agitado, estando sempre em movimento, e procuram poupar tempo fazendo compras online de forma simples e natural.</p>
<b>Turistas</b>	<p>Pessoas com idades entre os 35-50 anos, que procuram fazer viagens pela Europa. Utilizam o Facebook, o Instagram e o Twitter para se manterem conectados socialmente e utilizam a internet para procurar as mais diferentes informações sobre horários, receitas, viagens, itinerários, etc... Para além disso, procuram avaliações e comentários de terceiros, em sites como tripadvisor para conhecerem e visitarem novos sítios.</p> <p>Para realizarem as suas viagens utilizam sites como Booking, trivago, momondo e city discovery ou agências de viagens de forma planeada e antecipada. Vivem um estilo de vida calmo, não se preocupando em demasia com os preços.</p>

## Anexo VI- Produção de conteúdos online

### A Cascata Restaurantes- linhas de conteúdo propostas

#### Sugestões À Cascata

Publicar fotografias dos pratos mais conhecidos perto das horas de almoço ou jantar em forma de sugestão.

“Por aqui já estamos prontos para o almoço! (emoji) A escolha de hoje é francesinha À Cascata. Vem provar a nossa sugestão!”

#### Fazer *reposts* de imagens de clientes

Para isso faríamos um post que os convidasse a partilhar os seus pratos preferidos:

“Queremos conhecer os vossos pratos favoritos d’A Cascata, por isso partilhem uma fotografia do vosso prato de eleição e nós partilhamos aqui na nossa conta! O que acham? (happy emoji)”

#### Frase engraçada do dia

Frase engraçada que se relacione com os produtos da cascata.



🐕 a melhor rede social ainda é uma mesa rodeada de amigos (e um bom cachorro 🐕 A Cascata)



### Hipercentro- Linhas de conteúdo propostas

1. Hiper inspiração do dia: Publicações que com frases inspiradoras citadas por personalidades conhecidas que inspirem a inovação e empreendedorismo.

Exemplo:



2. Institucional: Publicações que comuniquem a localização do Hipercentro e valorizem as atividades internas que decorrem no centro.

Exemplo:



3. Sou Hiper: Publicações de fotografias, frases motivadoras, eventos ou *Reposts* de imagens publicadas pelo público interno em momentos do dia-a-dia ou celebrações.

Exemplo:



4. Concursos: Publicações que interajam com o público e induzam à participação.

Exemplo:



5. Faça parte!: Publicação sobre os espaços disponíveis para alugar que podem dar lugar a novos negócios.

Exemplo:

“Dispomos de áreas à medida do seu negócio que se adaptam às tipologias que necessita. Se o seu negócio precisa de um espaço harmonioso com áreas entre os 10m<sup>2</sup> e os 20m<sup>2</sup>, apto para a entrada e saída de mercadorias, nós possuímos o espaço ideal! Marque uma visita e faça parte desta família hiper!” – Para espaço estilo armazém

Mercado do Bom Sucesso- Linha de conteúdo proposta:



GoodAfter – Publicações do Facebook e Instagram









Editora ASA: descrições de livros

Título	Capa	Descrição
<b>Paraíso</b>		Um romance perturbado pelas memórias do passado e os obstáculos do presente.
<b>Abandonada por amor</b>		Um teste ao amor e à sobrevivência. Não pode perder!
<b>A casa das meninas indesejadas</b>		Descubra como um vínculo inexplicável pode ultrapassar obstáculos.
<b>O dia em que te perdi</b>		Uma viagem cheia de mistérios guiada pela esperança e pelo amor. Não vai querer perder!

<b>Estrela do Norte</b>		Uma missão que mais ninguém ousaria aceitar. E você aceitaria?
<b>O amor da minha vida</b>		Um amor separado pelo tempo ou por algo mais?! Desvende este mistério!

### Planeamento global do Facebook de todas as marcas

Mês	Dia do mês	Tema	ArgaTintas	GoodAfter	A Sementeira	Mercado Bom Sucesso	Kompetent	Hipercentro	A Cascata
Fevereiro	14	Dia de S.Valentim (Dia dos Namorados)	x	x	x	x	x	x	x
	21	Dia Internacional da Língua Materna				x		x	
	22	Dia do Pensamento				x		x	x
Março	5	Carnaval	x	x	x	x	x	x	x
	8	Dia Int. Mulher	x		x	x	x	x	x
	19	Dia do Pai	x	x	x	x	x	x	
	20	Equinócio Primavera/Dia Internacional da Felicidade	x		x	x		x	x
	21	Dia Mundial da Árvore			x				
	22	Dia Mundial da Água			x				
	26	Dia de Passeio do Parque			x				
Abril	1	Dia das Mentiras/Dia Int. da Diversão no Trabalho	x	x	x	x	x	x	x
	21	Páscoa	x	x	x	x	x	x	x
	22	Dia Internacional Sem Dieta \ Dia da Terra			x	x			x
Maio	5	Dia da Mãe	x	x	x	x	x	x	x
	18	Dia Internacional do Fascínio pelas Plantas		x	x	x			x
Junho	1	Dia Mundial da Criança	x	x	x	x		x	x
	5	Dia Mundial do Ambiente			x	x			
	18	Dia Internacional do Piquenique			x				
	21	Início de Verão			x				x
Julho	7	Dia mundial do Chocolate		x		x		x	x
	10	Dia de Portugal	x	x	x	x	x	x	x
	13	Dia de S. António	x	x	x	x	x	x	x
	24	Dia de São João	x	x	x	x	x	x	x
	26	Dia Mundial dos Avós				x			
Agosto	2	Dia Internacional da Cerveja				x			x
	24	Dia do Artista				x		x	
Setembro	23	Início de Outono							
	21	Dia internacional da paz				x			
	28	Dia da Troca de Ideias				x		x	
Outubro	1	Dia mundial da musica				x		x	
	4	Dia Mundial do Sorriso	x	x	x	x	x	x	x
	9	Dia da Sobremesa		x		x			x
	27	Horário de Inverno			x				x
Novembro	31	Halloween/Dia Mundial da Poupança	x	x	x			x	x
	11	Dia de S.Martinho					x		x
	21	Dia Mundial do Olá					x		x
Dezembro	29	Black Friday	x	x	x				x
	21	Início Inverno	x	x	x	x	x	x	x
	25	Natal	x	x	x	x	x	x	x
	31	Fim de ano	x	x	x	x	x	x	x

## Anexo VII- Produção de conteúdos offline

### Atividades Hipercentro

#### **Atividade de Networking: “Tire uma hora do seu dia para conhecer o dia do outro”**

Encontro intimista entre colaboradores das empresas residentes do parque onde empresas (orador escolhido de cada empresa) partilham as suas histórias, serviços e campanhas.

#### **Open Day: Feira de emprego**

Convite a estudantes universitários das áreas das empresas residentes no centro para uma pequena feira de emprego que possibilite intercambio de conhecimentos e abra a possibilidade de estágios ou empregos nas empresas em questão.

#### **Exposição de arte por alunos universitários**

Convite à Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Porto para expor os trabalhos dos jovens alunos no centro empresarial como forma de divulgar a arte e o talento universitário, bem como incitar a visita do público externo ao centro.

#### **Hiper Fit Day**

Dia de ginástica com os colaboradores das diferentes empresas numa determinada hora do dia, promovendo a saúde e bem-estar dos residentes.

#### **Stand up comedy**

De forma a celebrar o dia do riso, dia 18 de janeiro de 2019, convidar um comediante a vir entreter os colaboradores do centro.

### Workshops e atividades Mercado Bom Sucesso (primeiro trimestre)

#### **Janeiro (crianças)**

##### **Dia 15 - Dia do compositor**

Espetáculo de música;

##### **Dia 18 – Dia internacional do riso**

Espetáculo de marionetas;

##### **Dia 29 – Dia mundial do Puzzle**

Workshop: cria o teu próprio puzzle

##### **Dia 31 – Dia mundial do mágico**

Espetáculo de magia;

## **Fevereiro**

### **Dia 12- Dia do Darwin**

Workshop sobre ciência (para crianças e jovens): a ciência é divertida- aprender sobre animais;

### **Dia 13- Dia mundial da rádio**

Workshop de técnicas de locução;

### **Dia 14- Dia dos namorados**

Workshop de artes plásticas (como criar uma prenda criativa);

Festa temática: A Aldeia do amor (jogos, doces...);

### **Dia 21 – Dia internacional da língua materna**

Workshop de escrita criativa ou de poesia;

Sessão de leitura para crianças;

## **Março**

### **Dia 5 - Carnaval**

Samba no mercado (apresentação de escola de samba);

Workshop de moldagem de balões;

### **Dia 8 – Dia internacional da mulher**

Workshop de maquilhagem (automaquilhagem);

### **Dia 14 – Dia Nacional da Poesia**

Sessão de poesia (poetas amadores);

### **Dia 20 – Dia Internacional da Felicidade**

Teatro interativo no mercado;

## **Outras ideias:**

Workshops	Atividades
Mixologia	Noite de Quiz
Fotografia	Noite de Karaoke
Linguagem gestual	Cinema no Mercado
Artesanato (produtos como sabonetes, velas, bathbombs, etc...)	
Introdução à costura	

## Inquérito interno

### Inquérito interno - Bazooka

Este inquérito tem como principal objectivo compreender o grau de satisfação interno dos colaboradores.

\*Obrigatório

Qual o grau de satisfação em relação a condições de trabalho: \*

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Equipamentos e software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforto das instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene das instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horário de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual o grau de concordância com às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Posso escolher a forma como executo as minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho liberdade criativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou ouvido e a minha opinião é valorizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho que faço desafia-me e faz-me crescer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico-me com a imagem da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho num ambiente que proporciona cooperação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho num ambiente Partilha de experiências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que as reuniões de stand-up são proveitosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o grau de satisfação em relação a: \*

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Aptidão da gestão para comunicar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regalias/benefícios da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Briefing de produto

**Produto:** Sapatilhas Adidas Continental

**Categoria:** Calçado

**Campanha:**

“Get Your Grip” – “Obtém a tua aderência”

Colaboração entre duas indústrias, calçado e pneus, onde as sapatilhas Adidas são manufaturadas com os compostos de tração da Continental para melhorar a aderência.

**Diferencial:**

A tecnologia transferida dos pneus para os sapatos resulta na melhoria da performance em 30%.

**Composição:**

Composto de borracha continental (usado para o fabrico de pneus de alta performance)

**Gama:** (mais de 80 modelos no mercado)

Corrida

Outdoor

Trekking

Snowboard

**Preço:**

Média 100€

**Consumidor:**

Homem e mulher

**Pontos positivos:**

-Tecnologia dos pneus, eleva o nível de tração, fornecendo às sapatilhas aderência em superfícies secas ou molhadas e ajudando à poupança de energia do utilizador (que com outras sapatilhas concorrentes iria ser gasta).

-Desde 2011, 3 recordes mundiais de maratonas já foram ganhos em sapatilhas adidas com solas de composto de tração Continental.

## Anexo VIII– Clipping

Marca	Data	Meio	Tipo de Meio	Link
Mercado Bom Sucesso	15/11/2018	Sic Mulher	Imprensa online	<a href="https://sicmulher.pt/-mulher/2018-11-16-Vem-ai-uma-festa-magica-de-Harry-Potter-e-a-entrada-e-gratis">https://sicmulher.pt/-mulher/2018-11-16-Vem-ai-uma-festa-magica-de-Harry-Potter-e-a-entrada-e-gratis</a>
Mercado Bom Sucesso	16/11/2018	Nit	Imprensa online	<a href="https://nit.pt/coolt/livros/vai-haver-festa-magica-harry-potter-no-porto-entrada-gratis">https://nit.pt/coolt/livros/vai-haver-festa-magica-harry-potter-no-porto-entrada-gratis</a>
Mercado Bom Sucesso	18/11/2018	Time Out	Imprensa online	<a href="https://www.timeout.pt/porto/pt/noticias/o-mercado-bom-sucesso-vai-encher-se-de-magia-com-uma-potter-party-111818">https://www.timeout.pt/porto/pt/noticias/o-mercado-bom-sucesso-vai-encher-se-de-magia-com-uma-potter-party-111818</a>
Mercado Bom Sucesso	20/11/2018	DAT	Imprensa online	<a href="https://datnews.pt/potter-party-no-mercado/">https://datnews.pt/potter-party-no-mercado/</a>
Mercado Bom Sucesso	04/12/2018	Webook	Blog	<a href="https://webook.pt/blog/2018/12/04/mercado-bom-sucesso-recebe-um-dos-eventos-mais-cobicados-deste-natal#sthash.LS9nmjZ.dpbs">https://webook.pt/blog/2018/12/04/mercado-bom-sucesso-recebe-um-dos-eventos-mais-cobicados-deste-natal#sthash.LS9nmjZ.dpbs</a>
Mercado Bom Sucesso	05/12/2018	Nit	Imprensa online	<a href="https://nit.pt/out-of-town/back-in-town/festa-gratuita-fas-harry-potter">https://nit.pt/out-of-town/back-in-town/festa-gratuita-fas-harry-potter</a>
Mercado Bom Sucesso	12/12/2018	Porto.	Imprensa online	<a href="http://www.porto.pt/noticias/dois-dias-para-compras-solidarias-na-arca-de-natal_2?lang=en">http://www.porto.pt/noticias/dois-dias-para-compras-solidarias-na-arca-de-natal_2?lang=en</a>
Mercado Bom Sucesso	14/12/2018	Público	Imprensa online	<a href="https://www.publico.pt/2018/12/14/fugas/noticia/sete-ideias-sair-semana-1854735#gs.ASCJLEfT">https://www.publico.pt/2018/12/14/fugas/noticia/sete-ideias-sair-semana-1854735#gs.ASCJLEfT</a>
Mercado Bom Sucesso	15/12/2018	Bairro dos Livros	Blog	<a href="http://bairrodoslivros.com/portfolio_page/potter-party-no-mercado-bom-sucesso/">http://bairrodoslivros.com/portfolio_page/potter-party-no-mercado-bom-sucesso/</a>

## Anexo IX- Inquérito

Este inquérito aborda um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir a sua compreensão, envolvimento e alinhamento com a mesma.

Não **há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Para tal, é de natureza **confidencial**.

1. Tem conhecimento da história de criação da Bazooka? Se sim, conte brevemente.

2. Em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação: Consigo definir com clareza os valores e objetivos que orientam a atividade da Bazooka.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

3. Em que medida está satisfeito com o ambiente interno da Bazooka?

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

4. Em que medida concorda que a estrutura da Bazooka permite que a comunicação interna, entre os diversos níveis, seja simples e aberta?

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

5. Tem abertura e motivação para dar novas ideias ou expor falhas?

Nada	Pouco	Muito	Sempre

6. Em que medida está satisfeito com a forma como a organização gere os conflitos de interesses?

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito



7. Em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação: os colaboradores da organização estão envolvidos na missão da mesma.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

8. Em que medida está satisfeito com a equipa com que trabalha?

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

9. Em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação: Os líderes da organização encorajam um ambiente estimulante e motivador.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

10. Descreva 5 traços essenciais da Bazooka.

11. Em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação: Tenho um trabalho que me oferece desafios profissionais e valorização pessoal.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

12. Em que medida está satisfeito com o seu local de trabalho, no que diz respeito à sua decoração e layout?

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

13. Conte brevemente uma história ou situação caricata que sabe\presenciou na Bazooka e que pense ser partilhada por todos.

**Muito obrigada pela sua colaboração.**