

**Os gabinetes de Comunicação como parte integrante da Cultura
Corporativa. A APICER como estudo de caso.**

Daniela Filipa Portugal Matos

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de especialização em Comunicação Estratégica**

janeiro, 2018

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Ivone Ferreira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, do fundo do coração, aos meus pais pelo esforço e apoio nesta fase de instrução da minha vida. À minha avó Maria e ao meu avô Mário por tudo o que sempre fizeram e continuam a fazer por mim. Ao meu irmão que está sempre presente. Ao João, que foi um pilar muito importante em todos os momentos. E aos meus amigos que me dão sempre o apoio necessário, todos os dias.

Agradeço também à Dra Albertina Sequeira pela simpatia, dedicação e disponibilidade em ajudar no que necessitasse durante os meus meses de estágio. Esta dedicação foi essencial para me enquadrar num novo ambiente e realizar as tarefas da melhor forma possível.

E um grande obrigado à professora e orientadora Ivone Ferreira pela preocupação, motivação e apoio constantes ao longo não só do estágio e do relatório final como também ao longo do mestrado.

Um obrigado a todos.

OS GABINETES DE COMUNICAÇÃO COMO PARTE INTEGRANTE DA CULTURA CORPORATIVA. A APICER COMO ESTUDO DE CASO.

DANIELA FILIPA PORTUGAL MATOS

RESUMO

A área comunicacional tem sido uma das grandes apostas de várias organizações devido à globalização e à digitalização que aumentaram a concorrência entre as entidades e a sua necessidade de marcarem presença no mundo digital. Por conseguinte, a necessidade de diferenciação, o acesso livre de cada cidadão às mais diversas informações e a sua oportunidade de dar opinião e a presença cada vez maior da internet na vida quotidiana fazem com que a consideração pelos trabalhadores e pelos cidadãos em geral sejam os dois aspetos a trabalhar por parte de uma entidade. Deste modo, a questão que se coloca é: quais as vantagens que a comunicação interna e a comunicação externa podem trazer às organizações que implementam os seus gabinetes de Comunicação?

Na Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria estes aspetos foram compreendidos e traduziram-se no início de uma nova área a ser trabalhada de forma profissional - a Comunicação – através da implementação de um departamento de Comunicação no início do ano de 2017. Sendo recente, é possível observar as diferenças na forma como esta comunica atualmente face a tempos anteriores. Deste modo, o tema escolhido para o relatório de estágio tem como objetivo fazer a ligação entre esta aposta na comunicação e as atividades comunicacionais internas e externas que estão a ser implementadas e/ou melhoradas.

Palavras-chave: comunicação organizacional, comunicação estratégica, comunicação interna, comunicação externa, APICER

ABSTRACT

Communication area has been one of the great bets of several organizations due to the globalization and digitalization that have increased the competition among the entities and their need to be present in the digital world. Consequently, the need for variety, the free access of each citizen to the most diverse information and their opportunity to express an opinion and the increasing presence of the internet in everyday life make the consideration of workers and citizens in general the two aspects to be worked by an entity. So the question is: what are the advantages that internal communication and external communication can bring to the organizations that implement their Communication offices?

In the Portuguese Association of Ceramics and Glassware industries these aspects were understood and translated into the beginning of a new area to be professionally worked - the Communication - through the implementation of a Communication Department at the beginning of 2017. Being recent, it is possible to observe the differences in the way it communicates today in relation to previous times. In this way, the theme chosen for the internship report aims to make the connection between this bet on communication and the internal and external communication activities that are being implemented and/or improved.

Keywords: organizational communication, strategic communication, internal communication, external communication, APICER

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1 - COMUNICAÇÃO: UMA ÁREA A TER EM CONTA NAS ORGANIZAÇÕES.....	2
1.1.1 – Conceitos Chave em Comunicação Organizacional	5
1.1.2 - A Comunicação nas organizações é estratégica?	9
1.2 - Comunicação Interna.....	13
1.3 - Comunicação Externa	17
2 – CONTEXTO PROFISSIONAL: O ESTÁGIO NA APICER.....	21
2.1 – A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DAS INDÚSTRIAS DE CERÂMICA E DE CRISTALARIA (APICER).....	21
2.1.1 – Missão, Visão e Valores.....	22
2.1.2 – Associados	23
2.1.3 – Um dos serviços da APICER: a aposta na Comunicação	23
2.2 – O PRIMEIRO DIA DE ESTÁGIO.....	24
2.3 – O DIA A DIA NO GABINETE DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	26
2.3.1 – Gestão de conteúdos para as redes sociais	27
2.3.2 – Gestão de eventos (presença em reuniões)	29
2.3.3 – Colaboração na revista Kéramica.....	32
2.4.4 – Apresentação formal.....	33
2.3.5 – Brochuras de produtos e serviços.....	34
2.3.6 – Uma visita às instalações da empresa de comunicação	35
2.3.7 – Aumento do conhecimento dos setores: observação de documentos	35
2.3.8 – Plano de ação estratégico (desafio proposto)	36
2.3.9 – Visita a empresas dos setores da Cerâmica e Cristalaria.....	38
2.4 – UM PERCURSO DE APRENDIZAGEM	39
CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS.....	52

INTRODUÇÃO

A Comunicação Organizacional é uma área científica relativamente recente. No entanto, vários são os estudos desenvolvidos e entidades que começam a conferir-lhe a devida atenção.

A globalização traz constantemente mudanças e desafios às entidades nos mais diversos setores e áreas. Um dos desafios consiste no desenvolvimento da área comunicacional tanto ao nível externo como ao nível interno. Deste modo, e tendo em vista o desenvolvimento organizacional, existe a necessidade da organização de comunicar a sua existência e presença no mercado, trabalhando a comunicação externa, e de valorizar os seus colaboradores internos, dando relevo à comunicação interna. Por conseguinte, esta preocupação é constatada através do aumento da implementação de gabinetes de comunicação nas organizações assim como do número de agências de comunicação especializadas neste ramo. A Associação Portuguesa das indústrias de Cerâmica e de Cristalaria (APICER) é uma Associação que denotou o valor desta área científica e, como tal, implementou um gabinete de comunicação e marketing, contando com o apoio de uma agência de comunicação.

O presente relatório de estágio segue uma metodologia teórica de investigação e visa demonstrar a crescente importância atual de ter uma comunicação elaborada e estruturada não só nas organizações como também nas marcas e até mesmo nas figuras públicas. É constituído, inicialmente, por um enquadramento teórico, no qual são explicitados não só a importância da comunicação nas organizações, com uma pequena abordagem ao conceito de comunicação estratégica, como também os conceitos de comunicação interna e comunicação externa (causas do seu aparecimento, objetivos e importância). Autores como Margarida Kunsch, Teresa Ruão e Jorge Sousa são algumas das referências feitas ao longo do relatório. Por último, são relatadas as atividades realizadas durante o estágio ao nível da gestão de eventos e de conteúdos para redes sociais, visita a empresas e da realização de documentos formais com diferentes objetivos. Realça-se que ao longo do relatório é feita uma ligação entre o conteúdo teórico escrito (a importância da implementação da comunicação nas organizações) e a parte prática (a presença da comunicação na cultura organizacional da APICER).

1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 - COMUNICAÇÃO: UMA ÁREA A TER EM CONTA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação pode ser definida como um ato de compartilhar ou de tornar comum alguma informação ou conhecimento. É um processo bastante importante para o ser humano na medida em que lhe é inerente, ou seja, está presente no seu dia a dia desde o seu nascimento pois “(...) acontece no ser humano em permanência, sem se poder “desligar”.” (Ruão, 1999: 4). Kenan Spaho defende mesmo que é muito difícil existir bons relacionamentos entre os seres humanos sem comunicação (Spaho, 2013). A comunicação para além de permitir a partilha de informações e conhecimentos também é uma atividade que possibilita a interação e a integração. É importante salientar que os seres humanos fazem uso dos dois tipos de comunicação: a comunicação verbal, realizada através de uma linguagem escrita e/ou falada, e a comunicação não verbal, posta em prática com sinais, gestos ou expressões (Barbosa 2007, *apud* Matos 2006). Deste modo, “(...) a comunicação entre as pessoas pode ser expressa de diversas formas, por meio de gestos, falas, símbolos, pinturas, dentre outros.” (Barbosa, 2007: 12).

Uma vez que a comunicação marca uma presença constante na vida de cada pessoa, está necessariamente presente não só na sua vida pessoal mas também na sua vida profissional e, em ambos os aspetos, “an effective communication is required, not only for maintaining human relations, but also for achieving good business performance”¹ (Spaho, 2013: 104). Logo, dentro das organizações também existem processos comunicativos pois, de acordo com Júlio Pinto, “(...) a organização é um contexto onde se dá o fenómeno comunicativo, que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou uma empresa.” (Pinto, 2008: 1). Aliás, as organizações são constituídas por pessoas que interagem entre si e que através dessa comunicação permitem à entidade alcançar os seus objetivos. De forma direta e sucinta, Margarida Kunsch afirma que “sem comunicação as organizações não existiriam.” (Kunsch, 2006: 1) pois a

¹ Ao longo do presente relatório as citações de artigos científicos escritos em língua estrangeira serão mantidas na língua original para manter o seu real significado e evitar possíveis interpretações erradas.

communication is the lifeblood of the organization; the glue that binds the organization; the oil that smoothens the organization's function; the thread that ties the system together; the force that pervades the organization and the binding agent that cements all relationships. (Giri & Kumar 2010: 137, *apud* Goldhaber 1993).

Baseada nesta ideia de que a comunicação está presente e tem um papel muito importante nas organizações, Teresa Ruão elabora um pensamento bastante interessante ao referir que "(...) a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas que deverá acompanhar toda a sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos." (Ruão, 1999: 4). Para além desta partilha, o processo comunicativo também permite gerir aspetos individuais complexos como a cultura e as diferentes visões das pessoas. Apesar desta perceção geral da presença da comunicação nos ambientes organizacionais algumas entidades exerciam o seu trabalho de forma isolada do mundo exterior, comunicavam com os seus colaboradores apenas para indicar funções e a relação com o cliente limitava-se à entrega do que este pretendia (Kunsch, 2009), ou seja, a comunicação existente entre os grupos de trabalho tinha como objetivo a coordenação para atingir objetivos de produção (Giri & Kumar, 2010). No entanto, mudanças tecnológicas, políticas, económicas e sociais assim como o desenvolvimento das novas tecnologias têm trazido novos desafios às organizações (Souza *et All*, 2009). Estes desafios provocaram mudanças no plano da comunicação que começa a ser "(...) instada a contribuir para resolver questões internas (cultura empresarial, identidade, liderança, imagem, etc.) e externas (imagem, identidade, diálogo com os públicos, aceitação social, motivação de compra)." (Locatelli, 2011: 88). E, portanto, para facilitar as consequências que podem advir destes novos fenómenos "cada vez mais a necessidade de se comunicar de forma clara e objetiva vem ganhando espaço e valorização no ambiente organizacional (...)" (Barbosa, 2007: 9). Isto porque a existência de um número cada vez maior de empresas concorrentes a nível mundial, a possibilidade dos cidadãos estarem atualizados devido ao facto de poderem aceder a todo o tipo de informação sobre a organização e até mesmo de partilharem a sua

opinião relativa à mesma em espaços públicos como as redes sociais e fóruns *online* exigem que as organizações tenham em conta as necessidades e recomendações dos seus diversos públicos (internos e externos) e, de igual modo, as consequências que os seus passos têm na sociedade nos mais diversos níveis. Resumidamente, a globalização, cidadãos exigentes e a concorrência são os três principais aspetos que fomentam as organizações a investirem na comunicação (Pontes, 2012). Deste modo, “as empresas de hoje têm de ser abertas e transparentes, criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela. (...) E devem, sobretudo, ter em vista os públicos estratégicos.” (Kunsch, 2009: 2). Devido a esta complexidade originada pela alteração dos ambientes que rodeiam as organizações e pelo aparecimento de novas formas de atuação “(...) as empresas passam a ter uma nova postura institucional, a assumir um compromisso público muito maior e a operar em consonância com novas exigências (...)” (Kunsch, 2009: 3). Logo, é possível considerar que começa a existir uma necessidade maior de comunicar tanto interna como externamente de forma a contribuir para o desenvolvimento organizacional, uma vez que “(...) uma comunicação eficiente é sem qualquer sombra de dúvida, o fator mais importante no sucesso de uma empresa.” (Souza *et All*, 2009: 3). Aliás, é importante dizer que apesar de terem sido criados os primeiros gabinetes de comunicação especializados no século XIX, só no século seguinte é que as empresas reconheceram a importância deste campo científico na relação com os *stakeholders* ou das consequências que podia ter na opinião pública (Ruão, 2016). Esta aposta pressupõe a compreensão de que a comunicação é parte inerente da natureza e cultura organizacionais (Kunsch, 2006), uma vez que várias entidades assumiram a “(...) comunicação empresarial como uma área estratégica de resultados, decorrente da qualidade de seus profissionais.” (Magalhães, 2000: 1). Este “(...) reconhecimento da necessidade (administrativa e promocional) da comunicação pelas organizações e da pertinência da pesquisa e ensino na área (...)” (Ruão, 2016: 6) aumentou o número de profissionais de comunicação (Ruão, 2016).

Uma vez que “no longer are organizational theorists sceptical about the importance of communication to organizations” (Leipzig & More, 2016: 78) e tendo em conta os pressupostos referidos torna-se fundamental conhecer qual ou quais as

disciplinas teóricas que se encarregam de aprofundar o tema e permitir adquirir conhecimentos relativos ao papel que a comunicação desempenha nas organizações. Por conseguinte, será dado relevo à Comunicação Organizacional, desvendando em que consiste este conceito.

1.1.1 – Conceitos chave em Comunicação Organizacional

Os estudos da comunicação organizacional são pontos relevantes da história deste campo científico que permitem compreender que “(...) o estabelecimento de uma identidade científica própria requer um percurso de afirmação progressiva (...)” (Ruão, 2004: 727), afirmação esta que a comunicação organizacional tem procurado obter. Deste modo, torna-se importante revelar parte do contexto teórico que esteve nas raízes da sua evolução enquanto disciplina. Antes de descrever o seu período de implementação e consolidação, é importante realçar que “diferentes conceitos de comunicação organizacional são apresentados, dependendo das perceções e visões dos autores que têm se dedicado ao assunto desde a década de 1950 até hoje.” (Kunsch, 2006: 10) e, por esta razão, várias denominações podem ser encontradas na procura de informações sobre os estudos da comunicação nas organizações, nomeadamente comunicação empresarial, comunicação corporativa, entre outros (Ruão, 2016).

A comunicação organizacional surgiu como uma disciplina por volta do ano de 1940 do século XX, nos Estados Unidos da América e, por isso, os estudos nesta área são relativamente recentes (Ruão, 2004). Nesta altura, “(...) a comunicação passou a interessar aos pesquisadores como um campo rico e importante para compreender a dinâmica organizacional.” (Curvello, 2002: 2). De acordo com João Curvello estes estudos tiveram diferentes âmbitos de atenção com o passar do tempo. Inicialmente tiveram um âmbito particularmente informacional, uma vez que a comunicação era descendente tendo apenas como objetivo manter os colaboradores informados (Curvello, 2002). Mais tarde, o objetivo centrou-se em perceber como a comunicação podia contribuir para a eficácia organizacional e, como tal, era vista como uma ferramenta que auxiliava a administração. É nesta altura que surgem as ideias de comunicação interna e de comunicação externa (Curvello, 2002). Averigua-se, desde logo, “(...) uma preocupação crescente não só com a identificação e a resolução de

problemas de gestão, mas também com o “clima” de comunicação, principalmente entre supervisores e subordinados.” (Curvello, 2002: 4). Segundo a autora Teresa Ruão, esta evolução dos estudos pode ser descrita através de três correntes que contribuíram para o percurso histórico desta área científica: o modelo positivista, o modelo interpretativo e a teoria crítica (Ruão, 2004). No primeiro modelo, os estudos sobre comunicação organizacional centravam-se na análise do processo comunicativo e a sua ligação à eficácia das organizações, sobretudo económica. A comunicação organizacional nasce, assim, com um âmbito de atuação um pouco limitado ao serviço dos negócios e da indústria (Ruão, 2016). Algum tempo depois, este modelo é ultrapassado pelo interpretativo que conferia ênfase à cultura organizacional, em que “(...) as organizações deveriam ser conceptualizadas como unidades de partilha de significados, e a comunicação analisada como um processo intrasubjetivo e socialmente construído.” (Ruão, 2004: 729). Por último, entre os anos 1980 e 1990, a comunicação organizacional enfrenta uma crise de legitimidade devido ao aparecimento da teoria crítica que considerava que as organizações eram locais onde se discutiam assuntos de carácter hegemónico havendo, assim, uma ligação ao poder. A existência destas assimetrias, conseqüentes dos diferentes níveis de poder, podia afetar de forma negativa as tomadas de decisão e, conseqüentemente, originar conflitos na organização. No entanto, os estudos pós-modernos foram mais além e abordaram estes conflitos mas de uma forma distinta: centraram-se na resolução de problemas dos sujeitos que se pudessem sentir com pouco poder (Ruão, 2004). Neste contexto, Teresa Ruão destaca ainda que “o grande salto na conceptualização do campo aconteceu com o aparecimento das teorias sistémicas da organização, que reconhecem à comunicação um papel fundamental.” (Ruão, 2004: 731). Estes estudos sistémicos permitiram um pensamento diferente das conceções anteriores uma vez que a comunicação humana começa a ser alvo de estudo nos contextos organizacionais, que devem ser entendidos como sistemas abertos (Ruão, 2004). A referida evolução vai ao encontro da opinião de Julio Pinto que afirma que é relevante “(...) produzir um pensamento sobre a comunicação no contexto das organizações que não seja serviçal (...), mas que possa contribuir para defasar a razão instrumental utilitária e introduzir, em vez dela, o *homo comunicans*.” (Pinto, 2008: 8). De forma sucinta, Dennis Mumby, citado por Margarida Kunsch, congrega esta evolução

histórica em poucas palavras e considera a existência de cinco perspectivas da comunicação organizacional, entre as quais a

(...) funcionalista (transmissão de informações); interpretativa (comunicação como diálogo e criação de significados); crítica (comunicação como criação de significados de sistemas ideológicos mediados pelas relações de poder); pós-moderna (comunicação como sistema instável e portador de sentidos); e feminista (comunicação como criação de sentidos e identidade de género). (Kunsch, 2014: 42).

Em suma, e de acordo com as contribuições destes três autores, constata-se que “a década de 90 foi, portanto, uma fase de desenvolvimento teórico e empírico no seio da Comunicação Organizacional, pela integração de abordagens transversais a outros domínios científicos.” (Ruão, 2004: 730).

Após conhecer o contexto histórico da disciplina, existe uma questão que se deve colocar: mas o que é, afinal, a comunicação organizacional? Segundo Teresa Ruão, existem várias definições para este conceito mas nem sempre conseguem descrever esta disciplina complexa, “talvez, porque a comunicação toca todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações, seja difícil definir o seu campo de atuação, simultaneamente tão específico e tão global” (Ruão, 1999: 3). Porém, será apresentada uma definição deste campo científico tendo em conta os contributos de vários autores. A comunicação organizacional é um processo que permite transmitir informações, desenvolver relações entre os profissionais de uma entidade e que facilita a tomada de decisões unânimes (Souza *et All*, 2009). É “(...) algo que engloba dispositivos, práticas e processos comunicacionais que constituem dinâmicas de construção social das organizações num sentido mais amplo.” (Andonova & D’Almeida, 2008: 32). De acordo com Deetz (2001), citado por Teresa Ruão, a comunicação organizacional pode ser observada de vários pontos de vista: como uma especialidade de agências, um fenómeno que está presente no interior das organizações e, por último, como uma forma de as descrever e esclarecer (Ruão, 2016). Resumindo, a comunicação organizacional “(...) consiste no conjunto de processos de troca de informação, influência, representações e simbologias, que ocorrem voluntária e

involuntariamente entre as organizações e seus públicos internos, híbridos e externos (...)” (Cavalcante, 2007: 3). É na investigação destes processos, relacionamentos e atitudes que assenta a ligação entre a comunicação e a cultura, tema de relevo uma vez que “(...) a comunicação organizacional forma a cultura da empresa.” (Figueiredo, 2011: 34, *apud* Marchiori 2008). Esta diz respeito aos valores, símbolos, significados e princípios mutáveis que vão sendo construídos ou influenciados, ao longo do tempo, pela interação entre as pessoas que afetam a organização (Guedes, 2010). Ou seja, a cultura organizacional vai sendo construída e é o que “(...) dá unidade e sentido à empresa e permeia cada ação e decisão organizacional.” (Guedes, 2010: 3). É por este motivo que os profissionais de comunicação para realizarem um bom trabalho que confira resultados positivos à organização devem ter conhecimento da sua cultura (Figueiredo, 2011).

Esta área como não se limita à básica transmissão de informações e como também interfere nas diversas áreas que podem constituir uma organização e tem em conta os diversos públicos, o seu objetivo não é meramente económico, mas sim conferir valores positivos à imagem da entidade (Cruz 2007, *apud* Baldissera, 2000). Isto é, “a comunicação organizacional é mais que a transferência de informação, pois abrange um processo complexo, multidimensional por meio do qual a organização se posiciona.” (Gonçalves & Filho 2014: 9, *apud* PAPA *et all* 2008). No entanto, para que este campo de trabalho seja efetivamente mais eficaz e permita obter os resultados esperados os consultores de comunicação devem alertar os diretores da entidade de que esta deve estabelecer uma relação com o seu meio envolvente e, para tal, o pensamento deve concentrar-se na premissa de que “(...) não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor.” (Kunsch, 2014: 37). Esta ideia pressupõe a existência de profissionais específicos com formação na área comunicacional. De acordo com Teresa Ruão, a comunicação organizacional é uma disciplina que “(...) procura expandir a nossa compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar numa sociedade global.” (Ruão, 2016: 7) e tem, essencialmente, quatro objetivos: promover a partilhar de informações entre os estudos da área, obter

conhecimentos sobre as organizações, garantir a importância do ato comunicativo nas organizações e promover conversas entre os dirigentes organizacionais (Ruão, 2016).

Considera-se importante realçar as quatro dimensões da comunicação organizacional descritas por Margarida Kunsch (Kunsch, 2014): a dimensão instrumental, a humana, a cultural e a dimensão estratégica. Enquanto a primeira dimensão, como o próprio nome permite pressupor, é a que apenas se limita à transmissão linear das informações que permitam o bom funcionamento da organização; a dimensão humana já demonstra uma preocupação com o bem estar dos colaboradores e permite a partilha bilateral de ideias, ou seja, facilita o estabelecimento de relações entre os indivíduos. E são estes relacionamentos que permitem às pessoas interagir, cooperar e, por conseguinte, viabilizar “(...) o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas.” (Kunsch, 2014: 52). As organizações devem, para além de considerar a interação como um fator positivo, compreender que cada pessoa e cada país têm valores e princípios diferentes. Portanto, a perspetiva cultural consiste na valorização das diferenças culturais nos processos comunicativos, de planeamento e de gestão. Importa também realçar que a forma como é realizada a comunicação depende da cultura da organização (Baptista, 2003). Por último, a dimensão estratégica vai ao encontro das duas anteriores na medida em que considera as dimensões humana e social (Kunsch, 2014). Contrariamente a esta autora, Restreppo, citado por João Curvello, confere diferentes dimensões a esta área de estudo: a dimensão da informação, da divulgação, a cultural e a da participação (Curvello, 2002). Relativamente à última dimensão proposta por Margarida Kunsch colocam-se as questões: existe uma comunicação estratégica nas organizações? E em que consiste este conceito?

1.1.2 - A Comunicação nas organizações é estratégica?

Considera-se interessante iniciar esta temática com uma pequena opinião de Pérez 2001, citado por Carlos Locatelli: “(...) toda a comunicação humana tem uma intencionalidade latente, na comunicação estratégica há uma intencionalidade consciente e orientada a controlar essa comunicação em relação ao resultado futuro que se pretende” (Locatelli, 2011: 89). Ao ter em consideração esta contribuição e a

informação já descrita, conclui-se que a comunicação é um ato que pode ser utilizado de formas diferentes de acordo com os objetivos delineados, sejam eles melhorar os resultados organizacionais, aperfeiçoar os processos de gestão, alterar ou melhorar a imagem e reputação organizacional ou de ter em conta os diversos públicos-alvo. Para que estes propósitos sejam devidamente atingidos a comunicação tem a “(...) função de conhecer, analisar e direccionar esses fluxos informacionais para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional.” (Oliveira, 2003: 2). Este facto comprova a ideia de Wilson Bueno que afirma que a comunicação não se efetua nos contornos das organizações mas, pelo contrário, enquadra-se num plano específico de gestão e numa cultura organizacional única (Bueno, 2005). Nas organizações “a dimensão estratégica acontece no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, deixando no passado o carácter instrumental e mecânico da comunicação organizacional.” (Oliveira, 2003: 8). Portanto, uma entidade que tenha em conta estes processos é capaz de elaborar uma comunicação de forma estratégica e torna-se importante referir, de forma sumária, em que se baseia este conceito.

O termo estratégia é definido como um meio que permite definir e utilizar os recursos apropriados que levem a organização a alcançar os objetivos que delineou (Bueno, 2005). De acordo com o mesmo autor, e fazendo a ligação entre os dois termos em discussão, quando se refere que a comunicação de uma organização é estratégica não se está apenas a referir que a organização a considera essencial apenas para conseguir as suas metas internas e melhorar a sua imagem. A juntar a estes fatores a comunicação estratégica também tem em conta a relação estabelecida com os *stakeholders* e tem um papel importante no desenvolvimento das ações que permitem à organização ser uma entidade competitiva no mercado (Bueno, 2005). Para a comunicação ter, de facto, um carácter estratégico requer a existência de vários meios, nomeadamente, “(...) de estruturas e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) que possam viabilizar a definição e a implementação das estratégias e a correspondente (e necessária) avaliação dos resultados.” (Bueno, 2005: 18). Para além disto, refletindo sobre a informação descrita e tendo Ivone Oliveira como referência, é possível afirmar que existem vários aspetos que fazem as organizações

caminhar rumo à realização de uma comunicação de caráter estratégico, tais como: percepção da importância do papel da comunicação organizacional em gerir relacionamentos que se desenvolvem entre os indivíduos, aprovação pela administração da política de comunicação, monitorização contínua dos processos comunicacionais e, por último, reconhecimento da comunicação como parte integrante e sempre presente na organização (Oliveira, 2003). Logo, “(...) a comunicação está intrinsecamente relacionada aos processos de projeção, implementação e execução das atividades, ainda que a gestão da empresa não se dê conta disto.” (Gonçalves & Filho, 2014: 27). De acordo com Carlos Locatelli, no “(...) âmbito da estratégia de uma organização há uma estratégia de comunicação que pode ser (e em geral é) composta por “n” comunicações estratégicas (...)” (Locatelli, 2011: 88) e, por esta mesma razão, essas comunicações estratégicas são efetuadas de formas diferentes de acordo com os valores, objetivos, políticas, anseios e preocupações de uma organização específica.

Uma vez que a área em discussão pode ter um caráter estratégico, o planeamento deve ser uma questão a desmistificar devido ao facto de ser um procedimento complexo, uma vez que difere de organização para organização. Esta complexidade está relacionada com a existência de situações, pessoas e processos particulares no interior de uma organização (Silva & Santos 2012, *apud* Kunsch 2003). O planeamento estratégico consiste num meio que se apoia em processos que procuram resultados positivos e definidos segundo “(...) um sistema integrado de decisões, cujos conceitos em que se fundamentam, como visão, missão, valores, cultura empresarial, valores organizacionais, controle, coordenação e, inclui-se, comunicação, convergem para fundamentar a atuação da empresa (...)” (Gonçalves & Filho, 2014: 29). Portanto, os princípios a ter em conta neste campo são as ações realizadas para alcançar os objetivos, a antecedência, a abrangência e a eficácia (Silva & Santos 2012, *apud* Kunsch 2008). Para efetuar um bom planeamento que seja adequado às necessidades da entidade é necessário elaborar esboços de vários cenários, segmentar os mercados existentes e os públicos-alvo e, por último, personalizar os contactos a realizar (Bueno, 2005). O papel do planeamento estratégico é o de definir metas e objetivos para a comunicação de forma a permitir

que esta permita à entidade obter bons resultados (Silva & Santos, 2012). Para além do planeamento é necessário realizar uma boa gestão dos seus processos comunicacionais dentro da organização para atingir as transformações que esta ambiciona. Isto porque dentro de uma organização devem ser consideradas as opiniões, ideias, informações e preocupações de todos os colaboradores que passam grande parte do seu dia no seu interior e que contribuem ou influenciam as estratégias da organização (Oliveira, 2003). Logo, “a gestão da comunicação deve, então considerar todos os anseios e expectativas desses grupos.” (Oliveira, 2003: 5). Ao ser um meio de gestão a comunicação faz com que a entidade seja mais performativa face aos desafios que enfrenta (Gonçalves, 2005). Resumindo, para ter uma boa estratégia é necessário efetuar um planeamento que consiste na análise do setor e posição da instituição, dos interesses e necessidades dos públicos-alvo, das organizações concorrentes e dos meios e processos comunicacionais utilizados (Baldissera, 2001). E esse planeamento deve assegurar que a estratégia de comunicação está de acordo com a missão e objetivos organizacionais e que faculta as directivas necessárias à implementação de programas orientados para os diferentes *stakeholders* (Locatelli, 2011).

A comunicação estratégica acaba, desta forma, por ser um processo complexo não só por ser trabalhada e orientada de acordo com determinados parâmetros organizacionais mas também porque deve conferir significados, divulgar as atividades da organização e ter em conta as interações e os diálogos produzidos. Portanto, “(...) integra, principalmente, as estratégias de ação e de relação – vontades, expectativas e condutas dos grupos – utilizando-se de meios e mensagens para conduzir e impulsionar o fortalecimento da cultura e dos objetivos organizacionais.” (Oliveira, 2003: 5). Com todas as suas características o seu principal objetivo é permitir que cada organização execute uma comunicação completamente única e, por isso, diferente das restantes entidades (Baldissera, 2001). De acordo com Rudimar Baldissera, “(...) pode-se dizer que uma organização que apresenta comunicação estratégica, soube precisar claramente o que não pretendia fazer, soube escolher, soube beneficiar-se com as diferenças.” (Baldissera, 2001: 6). Realça-se ainda que, segundo a opinião de Wilson Bueno, como consequência dos constantes desafios que as organizações enfrentam

diariamente e que lhes exigem novas atitudes “(...) é razoável admitir que, futuramente, a comunicação empresarial estratégica não frequentará apenas o discurso dos executivos da área.” (Bueno, 2005: 19). Porém, nem todas as organizações são constituídas por profissionais habilitados para compreender e exercer o planeamento (Bueno, 2005).

Voltando à importância da comunicação, para além das quatro dimensões da comunicação organizacional é necessário que a divulgação das informações tenha em conta os diferentes fluxos de comunicação (ascendentes e descendentes) para que esta seja eficaz no seio organizacional (Cruz, 2007). Como existem autores que referem que “the study of organizational communication recognizes that communication in organizations goes far beyond training managers to be effective speakers and to have good interpersonal communication skills.” (Giri & Kumar, 2010: 138) é importante realçar que a sua eficácia requer, de igual modo, que a organização trabalhe a comunicação de forma distinta de acordo com os seus públicos-alvo, nomeadamente os colaboradores que trabalham na organização (público interno) e os consumidores que seguem o seu desempenho (público externo). Gisela Gonçalves refere mesmo que “(...) o objetivo último da comunicação organizacional é veicular e consolidar o capital de confiança junto dos seus públicos (internos e externos), carreando para a instituição credibilidade e reputação.” (Gonçalves, 2005: 504) e, de igual modo, conceber a sua cultura individual. Deste modo, tanto a comunicação interna como a comunicação externa são imprescindíveis ao sucesso organizacional.

1.2 - Comunicação Interna

A comunicação interna, considerada um dos ramos da comunicação organizacional (Ruão, 2016), começou a ganhar consideração na Europa no início do século XXI passando a ser observada como essencial na comunicação de uma organização (Marques, 2015).

Várias são as causas que motivaram esta atenção. A globalização, do ponto de vista das entidades, trouxe várias mudanças e desafios à vida organizacional, como já foi referido anteriormente. Uma dessas mudanças é a perceção de que é importante dar atenção aos processos comunicativos internos antes de efetuar comunicações para fora da organização, ou seja, é “(...) imprescindível saber comunicar com o exterior,

mas tão importante quanto isso é comunicar eficazmente para os públicos internos.” (Almeida, 2013: 93) para que as informações a transmitir sejam as mais corretas. Do ponto de vista do colaborador, problemas económicos, reestruturações e o acesso facilitado à informação podem diminuir a confiança que este tem na sua organização (Marques, 2015). Acresce a estes factos que “uma das áreas que permite a diferenciação competitiva reside no fator humano das organizações.” (Almeida, 2013: 91). Através destas ideias é possível observar que a comunicação interna acaba por ser uma área inovadora introduzida nas organizações tendo em conta o ambiente competitivo e a noção de que os seus colaboradores passam grande parte do seu dia no interior a cooperar para que os objetivos internos sejam alcançados. Foram estas modificações que aumentaram o interesse de algumas organizações pela temática da comunicação interna (Almeida, 2013), mas é importante referir que “a vontade de desenvolver este tipo de comunicação implica reconhecer que a preocupação em comunicar com o público interno pode assegurar coesão, sentimento de partilha à organização, vontade de oferecer mais qualidade no desempenho.” (Santo, 1996: 4).

Este ramo científico diz respeito a todas as comunicações realizadas dentro das paredes de uma entidade e, portanto, pode “(...) ser considerada como uma forma de comunicação entre a instituição e o seu público interno.” (Araujo *et All*, 2012: 51). O público interno é composto por todos os sujeitos que participam de forma direta nos processos de trabalho, nomeadamente funcionários, fornecedores, parceiros e diretores. Como já foi afirmado, antes de transmitir informações para o ambiente externo é importante comunicar internamente. Por esta razão as organizações devem promover diálogos com e entre os colaboradores, independentemente das suas funções ou departamentos. Devem, de igual modo, valorizar os seus trabalhadores tendo consciência que cada um tem conhecimentos, culturas, hábitos, competências e uma personalidade única que, de forma conjunta, permitem alcançar resultados (Dantas, 2012). Esta valorização passa por personalizar a mensagem a enviar para cada pessoa, pensar em estratégias que façam com que os sujeitos sintam que são essenciais à organização, fazer com que conheçam muito bem a organização (sua visão, missão, valores, objetivos, resultados, entre outros), construir um bom espírito de equipa e estabelecer uma cultura e dinâmica de contacto em que opiniões, ideias e

pensamentos sejam proferidos de forma livre. Isto é, “(...) parece ser importante que as organizações saibam estimular (...) a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores.” (Almeida, 2013: 92) que, com estes sentimentos positivos, começam a sentir a organização como a sua segunda casa e são mais produtivos. Deste modo, é importante afirmar que a “communication plays a major role in employees’ job satisfaction (...)” (Giri & Kumar, 2010: 138).

A comunicação interna tem vários objetivos entre os quais se destacam o papel de fomentar a confiança, valorizar e motivar os colaboradores, melhorar o clima na organização, otimizar continuamente a produtividade, dar a conhecer a empresa (cultura, valores, princípios, entre outros), personalizar as informações e, por último, de incentivar a partilha (Dantas, 2012). É através do diálogo, do fornecimento de informações, da valorização individual, da partilha e da participação que a comunicação interna permite equilibrar os interesses da instituição com os dos seus colaboradores (Menan, 2011). Ao encontro destes objetivos vão os quatro eixos da comunicação interna propostos por Luís Almeida: o eixo da compreensão que se relaciona com o entendimento individual das tarefas a realizar, o eixo da circulação que visa a difusão das informações relativas às tarefas mas a um nível coletivo, o eixo do confronto que reconhece a existência de diferentes pessoas com distintas opiniões e ideias e o eixo da coesão que refere que “(...) a comunicação interna tem uma dimensão mais longe do que a transmissão de informações e a garantia da coordenação de funções e papéis a desempenhar.” (Almeida, 2013: 96). Relacionado com estes seus principais objetivos de dar a conhecer, incentivar as atividades e fomentar a aceitação estão as vocações pedagógica, mobilizadora, federadora e representativa que a comunicação interna demonstra ter (Almeida, 2013). De acordo com Luís Almeida, para além dos seus objetivos, eixos e vocações, a comunicação interna promove o aperfeiçoamento das atitudes dentro da organização, incentiva o desenvolvimento de práticas que tenham impacto nos processos laborais e permite enriquecer as competências teóricas e práticas importantes ao desempenho individual de cada colaborador (Almeida, 2013). Estas funções dizem respeito aos seus saber-ser, saber-fazer e saber-saber, respetivamente, e “(...) estão diretamente ligadas à identificação dos colaboradores com a tarefa, à necessidade destes serem e se

sentirem informados e de saberem que a sua tarefa é válida e realçada dentro da organização.” (Almeida, 2013: 99). Neste campo científico a gestão também tem um papel importante de forma a permitir definir os objetivos, conseguir encontrar os colaboradores certos para as mais diversas tarefas, planejar os relacionamentos, estruturar as informações, facilitar a obtenção de motivação, estimar os resultados e escolher os melhores canais de acordo com as mensagens a divulgar (Nogueira, 2001). Sendo um conceito que engloba diversos atos comunicativos a nível interno é constituído por uma comunicação administrativa, desenvolvida por circulares; comunicação social, da qual fazem parte os *emails*, boletins, vídeos, revistas e jornais internos; e por uma comunicação interpessoal, que é desenvolvida entre os diretores e os colaboradores (Menan, 2011). A utilização destes canais de comunicação interna deve depender “(...) do conteúdo, da mensagem e do *target* de colaboradores a quem a empresa se dirige.” (Marques 2015: 13, *apud* Welch 2012). Porém, se a organização não estiver aberta para desenvolver uma cultura de diálogo, conversação, troca de ideias e retorno do colaborador, estes veículos comunicacionais internos não terão utilidade positiva (Menan, 2011). Importa realçar que neste processo de gestão da comunicação interna, o ato de investigar, planejar e questionar são meios que permitem levar o “(...) funcionário e as chefias a se educarem para o convívio no trabalho, para a participação e o envolvimento, para dar apoio, negociar e chegar a acordos.” (Nogueira, 2001: 130). A comunicação interna ao permitir dar valor, sobretudo, à componente humana dentro do meio organizacional e ao estimular à proximidade entre todos através do diálogo tem o propósito último de tornar “(...) comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização.” (Barbosa, 2007: 10). Com vontade, transparência, simplicidade, rapidez, duração e firmeza, considerados alguns dos seus princípios (Barbosa, 2007), este tipo de comunicação permite um desenvolvimento não só pessoal, como também profissional e organizacional (Menan, 2011), ao fomentar um sentimento de pertença, de maior confiança e comprometimento com o trabalho.

Em suma, é importante que as organizações considerem a comunicação interna pois se esta “(...) não for eficaz, a comunicação externa poderá ter consequências

negativas.” (Almeida, 2013: 93) pois são, essencialmente, os trabalhadores internos que desenvolvem e perpassam a imagem que concebem da sua entidade para o seu exterior. Apesar desta afirmação, a comunicação externa deve ser igualmente desenvolvida, melhorada e mantida de forma contínua.

1.3 – Comunicação Externa

A comunicação externa, tal como a comunicação interna, é uma das dimensões que constituem a comunicação organizacional (Ruão, 2016) e que revela grande importância nas entidades pois permite que a sociedade em geral conheça, de forma objetiva, a existência de uma organização e do seu trabalho, conquistas e produtos e/ou serviços.

A globalização pode ter sido uma das causas que levou ao aumento da atenção dada à comunicação externa uma vez que diluiu as fronteiras entre os países a vários níveis e, conseqüentemente, originou a necessidade das entidades contactarem com os diferentes ambientes que as envolvem. Para além da recolha de informações, a afirmação da sua presença no mercado e o contacto e posterior relacionamento contínuo com os públicos de interesse parecem ser algumas das necessidades atuais das organizações. Até porque “há um entendimento generalizado de que a sobrevivência das empresas/instituições depende de modo crítico da forma como são vistas pelos seus públicos-chave (...)” (Ruão, 2016: 52). Por este motivo, houve um aumento da aposta na construção de relacionamentos com os seus públicos externos para atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, obter sucesso organizacional (Pontes, 2012).

Se internamente a comunicação pode possibilitar a troca de ideias e apoiar a coordenação das atividades organizacionais, externamente pode permitir a recolha de dados sobre o meio ambiente, observando as oportunidades, as ameaças e os possíveis relacionamentos externos (Ruão, 2016). Deste modo, ao ser o responsável por cuidar da relação entre a entidade e o ambiente fora dela, este ramo científico pode ser definido como “(...) o conjunto de atos de comunicação que promove a relação entre a organização e o mundo exterior.” (Ruão, 2016: 52). É, ainda, considerada “(...) uma ferramenta que potencializa um bom relacionamento entre a organização e o seu meio envolvente, possibilitando um relacionamento estreito,

digno e verdadeiro.” (Pontes, 2012: 11). Portanto, é uma comunicação que tem a função de gerir a relação com clientes, financiadores, fornecedores, consumidores, meios de comunicação social, órgãos políticos, entidades concorrentes e outros públicos importantes (Brondani & Barros, 2015). Através desta afirmação fica-se, desde já, a conhecer que intervenientes fazem parte do público externo. Fazendo a ligação à premissa anteriormente referida de que comunicar internamente deve ser um trabalho realizado previamente antes de comunicar para o exterior, compreende-se que o público externo é o reflexo do público interno (Brondani & Barros, 2015). Isto porque “os funcionários e colaboradores podem causar motivação aos consumidores ou criar uma imagem de repulsão e descontentamento da empresa.” (Brondani & Barros, 2015: 3), ou seja, tanto podem transmitir uma imagem positiva como negativa do seu local de trabalho. Portanto, o papel da comunicação interna é essencial uma vez que “funcionários bem informados e envolvidos são importantes para a empresa, pois acabam se tornando fontes de comunicação externa com clientes e consumidores.” (Brondani & Barros, 2015: 1).

Os objetivos da comunicação organizacional externa são diversos: acompanhar as novas tendências sociais, promover a imagem de que a organização se envolve em questões sociais, planejar cuidadosamente a divulgação de planos e eventos para evitar interpretações erradas, desenvolver um meio que permita uma articulação eficiente com outras entidades, desenvolver uma cultura distinta na procura de qualidade para os produtos e serviços e dar a conhecer os planos e ações organizacionais de uma forma correta (Pontes, 2012, *apud* Torquato 2002). Possibilita, ainda, a procura e recolha de informações que permitam conhecer as necessidades e expectativas do ambiente externo (Pontes, 2012). É com a junção de todos os dados obtidos que a organização pode informar e/ou ir ao encontro das ambições dos públicos-alvo, se divulgar as informações de um modo credível e rigoroso (Pontes, 2012). Para atingir objetivos a que se propõe, a comunicação externa desempenha diversas funções, tais como a divulgação da missão da entidade; a valorização e consideração pelos colaboradores organizacionais; o desenvolvimento de posturas positivas face às atividades desenvolvidas pela organização como forma de melhorar a sua posição; preparar a organização para a importância de processos de mudança e inovação e, por

último, permitir uma simples compreensão dos programas e atividades da entidade (Pontes, 2012, *apud* Torquato 2002). Ao conhecer os seus objetivos e funções compreende-se que “(...) a comunicação externa não é apenas a divulgação de produtos, mas também uma ferramenta importante e influenciadora que é utilizada pela empresa de forma a promover o diálogo com as comunidades.” (Santos, 2012: 8).

Uma vez que uma das valências da comunicação externa é desenvolver ou aperfeiçoar a relação com os *stakeholders* existentes ou potenciais de uma entidade deve conseguir difundir uma imagem positiva da mesma, pela simples razão de que a “(...) comunicação externa visa trabalhar o conceito da imagem junto ao público externo.” (Silva & Santos, 2012: 6). E neste ponto é fulcral ter em conta alguns dos princípios e valores deste tipo de comunicação propostos por Torquato: a verdade, a qualidade, transparência, equilíbrio, respeito, coerência e a responsabilidade social (Pontes 2012, *apud* Torquato 2002). Acresce a estes valores a necessidade não só de existir uma comunicação personalizada para cada tipo de público-alvo mas também de um contacto direto e em tempo real (Santos, 2012). Claro que, tal como na comunicação interna, deve ser tido em conta uma estratégia de comunicação “(...) determinando o que *deve* ser comunicado e não tanto *como* deve ser comunicado.” (Ruão, 2016: 53). De acordo com Jorge Sousa existem diferentes meios formais de comunicação externa que permitem a existência e manutenção deste contacto, nomeadamente os comunicados de imprensa, os relatórios, as brochuras, os eventos e materiais audiovisuais (Sousa, 2003). A internet e os profissionais de Marketing e de Relações Públicas também podem ser considerados meios que permitem uma aproximação e relação com o meio envolvente através do uso da comunicação.

Em suma, conclui-se que a comunicação organizacional externa é um campo de conhecimento que

(...) visa construir a informação pertinente e ajustada aos propósitos da organização, divulgando o seu projecto e promovendo as suas *performances*, colocando-as, para apreciação e julgamento, ao alcance dos *stakeholders*, num processo de conquista de visibilidade e legitimidade. (Gonçalves, 2005: 506).

Em jeito de conclusão geral, é importante considerar que “toda a ação de comunicação parte de dentro da organização para fora e considera todos os públicos (...)” (Gonçalves, 2005: 506). É uma comunicação que deve ser homogénea e, para tal, deve ser trabalhada no seio da organização para que, posteriormente, seja difundida para o seu exterior fazendo que a mesma obtenha uma boa reputação (Gonçalves, 2005). Através desta ideia é possível compreender não só a relevância dos dois tipos de comunicação analisados como também a sua relação de complementação pois percebe-se que “(...) uma possível falha de uma destas ferramentas condiciona a outra e que no caso de sucesso também o reflexo é o mesmo. Ou seja, uma condiciona a outra.” (Pontes, 2012: 46). A comunicação tem, deste modo e segundo estudos recentes, uma influência no compromisso com o trabalho e no desempenho organizacional (Husain, 2013).

2 – CONTEXTO PROFISSIONAL: O ESTÁGIO NA APICER

É inegável o valor que a área comunicacional tem nas organizações não só ao nível dos seus processos internos como também no estabelecimento das suas relações externas. Por conseguinte, “(...) atualmente, muitas organizações, possuem Departamentos de Comunicação, a fim de que junto do público (interno/externo) construa uma imagem credível, ativa e próxima do seu público-alvo e da imprensa.” (Pontes, 2012: 13).

São os vários departamentos, áreas de trabalho e pessoas que formam a cultura de uma organização. Com o intuito de observar os contributos da comunicação para a organização como um todo optei pela realização do estágio na APICER, uma das entidades que reconheceu a importância desta área de trabalho ao instituir um Departamento de Comunicação em 2017. Este foi um dos motivos que me levou a realizar o estágio curricular pelo interesse em desvendar as vantagens que a comunicação interna e externa lhe proporcionou assim como as diferenças na forma como a APICER comunica atualmente face a tempos anteriores e quais as principais mudanças ou melhorias no âmbito das suas atividades comunicacionais.

2.1 - A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DAS INDÚSTRIAS DE CERÂMICA E DE CRISTALARIA (APICER)

A Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica, conhecida pela sigla APICER, foi instituída a 20 de dezembro de 1996 e resultou do esforço e trabalho conjunto de três associações nacionais que representavam o setor: a Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica de Construção (APICC), a Associação Portuguesa de Cerâmica (APC) e a Associação Nacional da Indústria do Barro Vermelho (ANIBAVE). A junção destas Associações numa única Associação representativa do setor da cerâmica a nível nacional - a APICER – surgiu da necessidade de proporcionar uma representação mais abrangente e integrada da indústria cerâmica e de responder de forma eficaz às necessidades das empresas. É de ressaltar que estas três Associações nacionais “(...) durante mais de 20 anos repartiram entre si a representação setorial nacional da cerâmica portuguesa, assumindo-se, neste contexto, como a única estrutura associativa setorial de âmbito nacional.” (APICER, 2011). Em 2013, a Associação adquire a denominação de Associação Portuguesa das Indústrias de

Cerâmica e de Cristalaria, passando também a representar empresas do setor do vidro de mesa e doméstico.

A APICER é constituída por três órgãos sociais, nomeadamente a Mesa da Assembleia Geral, constituída por Presidente, Vice-Presidente e Secretário; a Direção, formada por Presidente, 4 Vice-Presidentes e 2 Vice-Presidentes suplentes e, por fim, o Conselho Fiscal, que engloba Presidente, Vogal e Suplente. A nível executivo conta com a Diretora Geral. Com o objetivo de fortalecer as competências da Associação em questões importantes para as empresas e de encontrar formas que as permitam obter uma competitividade positiva nos diversos mercados, foram formadas as Comissões Temáticas que dizem respeito a áreas como a energia, ambiente, capital humano, logística e distribuição e a internacionalização, podendo vir a ser constituídas outras cuja temática venha a ser considerada relevante para o Setor. Tanto os órgãos sociais como as comissões temáticas podem ser observados no organograma colocado em anexo (Ilustração 1).

A Associação em questão concede serviços com diferentes áreas de atuação, entre os quais se destacam: a representação institucional; comunicação; informação estatística e estudos setoriais; assistência fiscal, laboral e jurídica; desenvolvimento de projetos de promoção setorial; promoção de ações de internacionalização e divulgação de oportunidades comerciais; assuntos europeus; apoio e assistência às empresas nas áreas de formação profissional, higiene e segurança; contratação coletiva de trabalho; energia e ambiente e a normalização e certificação de empresas e produtos.

2.1.1 - Missão, visão e valores

A missão, a visão e os valores estão presentes no dia a dia de cada entidade pois são definidos aquando da sua constituição fazendo, assim, parte da sua identidade. A APICER tem a missão de representar os seus Associados e “(...) defender os seus interesses empresariais, de forma a promover o aumento da competitividade do setor, assegurando um desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da cooperação interempresarial e intersetorial.” (APICER, 2011). Visiona, ainda, ser uma entidade de referência na direção e dinamização dos setores que representa. A inovação, integridade, respeito, espírito de equipa e solidariedade e o pragmatismo são os cinco valores que defende diariamente.

2.1.2 - Associados

Ao ser uma Associação Portuguesa representativa dos setores da Cerâmica e da Cristalaria, atualmente, tem 67 empresas associadas que trabalham para a existência e desenvolvimento destas indústrias. Por conseguinte representa os subsetores da cerâmica de acabamentos, que diz respeito a pavimentos e revestimentos; das cerâmicas especiais, que englobam os produtos refractários, eletrotécnicos, entre outros; da cerâmica estrutural, que abrange as telhas, abobadilhas, tubos de grés, tijoleiras rústicas e tijolos; da cerâmica utilitária e decorativa; da cerâmica de louça sanitária e, por último, da cristalaria, que diz respeito ao vidro de mesa e decorativo. Contudo, nem todas as empresas produtoras de cerâmica ou de vidro de mesa decorativa são representadas pela APICER, uma vez que o associativismo em Portugal, de acordo com a Constituição da República Portuguesa, é um ato voluntário. Porém aquelas que decidem tornar-se seus Associados fazem-no de acordo com as condições de acesso, determinadas nos Estatutos da Associação e pagam uma quotização mensal como deliberado na Assembleia Geral. Os Associados podem ser sócios ordinários, extraordinários ou honorários consoante as suas especificações enquanto entidade.

Para além de representar, a APICER também é representada a nível institucional por várias entidades tendo em consideração a defesa dos interesses dos seus setores, tanto a nível nacional como a nível internacional.

2.1.3 - Um dos serviços da APICER: a aposta na Comunicação

A Comunicação, como já foi referido anteriormente, é uma área em ascensão nas empresas e organizações, uma vez que começa a ser uma área valorizada e a requerer, cada vez mais, profissionais qualificados.

A Associação Portuguesa das Indústrias da Cerâmica e Cristalaria é um exemplo das entidades que começaram a abraçar a área comunicacional como uma das áreas essenciais de trabalho numa Associação, sobretudo, devido a uma necessidade de conceder visibilidade aos setores e ao trabalho que desenvolve. Foi este fator que motivou a sua aposta na Comunicação e que se traduziu na implementação de um gabinete de Comunicação e Marketing no início do ano de 2017. No entanto, devido à ausência de profissionais no seu quadro técnico com formação nesta área de trabalho

que utilizem as ferramentas e técnicas adequadas, a APICER contou com o apoio de uma empresa de comunicação – a Viriato & Viriato, S.A.

O estágio realizado vai, assim, ao encontro do enquadramento e conteúdo teórico inicial do presente relatório uma vez que teve como intuito principal colaborar e apoiar a Associação nesta área e como objetivo perceber as diferenças, a nível prático, entre um ambiente com pouca atenção dada à comunicação e um ambiente onde esta já é valorizada e trabalhada de forma profissional.

2.2 - O PRIMEIRO DIA DE ESTÁGIO

A ansiedade, a curiosidade e o nervosismo foram as três emoções que estiveram presentes no primeiro dia. O mesmo dia que permitiu o primeiro impacto e contacto com a APICER, com as suas pessoas e com a dinâmica de trabalho. Isto porque apesar de ter existido um contacto prévio com a orientadora do local de estágio através de *emails*, a presença no local de trabalho e o contacto direto com a realidade laboral e com os colaboradores da entidade é sempre diferente.

O primeiro dia começou com uma receção feita pela orientadora do estágio, a Dra Albertina Sequeira, que fez a apresentação dos colaboradores que contribuem para o trabalho diário realizado pela Associação ao nível comunicacional, fiscal e jurídico, internacional, ao nível da política comercial, da formação profissional, do ambiente e da energia. Feitas as apresentações e conhecidas as instalações, sobretudo o gabinete onde iria exercer o meu trabalho, seguiu-se uma conversa informal com a orientadora no sentido de proporcionar um enquadramento e uma contextualização sobre a APICER que permitissem obter resultados positivos nos três meses de estágio que se avizinhavam. Numa primeira abordagem, foram dadas algumas linhas orientadoras sobre o trabalho da APICER, sobre as suas empresas associadas e, sobretudo, sobre o funcionamento do gabinete de Comunicação e Marketing. Fruto de uma pesquisa antecipada que realizei também me foi possível colocar algumas dúvidas relativas à revista *Kéramica*, às *newsletters* e às contribuições da empresa de comunicação que fornece apoio no ramo comunicacional, nomeadamente ao nível dos conteúdos, das redes sociais, a nível visual e na realização de eventos. Para além deste enquadramento e com o objetivo de desmistificar o contributo que podia conceder à APICER, dei a conhecer o meu percurso académico e as minhas experiências

profissionais e qual foi o caminho que me levou a descobrir o meu gosto pela área da Comunicação. Expetativas, ambições e receios foram, de igual modo, partilhados. Como estava prevista a realização de três reuniões da parte da tarde, esta conversa para além de integração e de partilha de conhecimento, também teve como objetivo realizar a preparação para as mesmas.

Antes do início das reuniões tive em atenção o manual de Identidade Corporativa da APICER no qual estavam representados os elementos gráficos comunicacionais da marca e a sua tipografia institucional.

As duas primeiras reuniões tiveram como intervenientes a APICER, o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV) e a Viriato & Viriato, com o objetivo de preparar um evento a ser realizado no mês de novembro: as Jornadas Técnicas da Cerâmica, promovidas pelo CTCV com o apoio da APICER. Ambas as reuniões permitiram ter noção dos aspetos a ter em consideração na organização de um evento, neste caso em específico, de uma conferência: temas a tratar, escolha de oradores, local a realizar e logótipos a utilizar como suporte de imagem para os diferentes materiais de divulgação do evento. A última reunião, com um âmbito distinto, teve apenas a participação da APICER e da Viriato & Viriato. Foi um momento em que houve uma contextualização e explicação, por parte de um representante da segunda entidade, dos serviços e trabalho realizados pela mesma ao nível da comunicação. Para além disto, também me foi logo possível dar algumas opiniões a nível gráfico relativas às propostas de trabalho trazidas, nomeadamente a capa da revista *Kéramica*.

Após as reuniões, foi criado o meu *email* profissional (dmatos@apicer.pt) para que pudesse contactar de forma rápida com os restantes membros da equipa. Foi-me aconselhado, para o segundo dia de estágio, complementar as informações anteriormente recolhidas na pesquisa pessoal com uma observação do tipo de publicações realizadas na revista assim como nas redes sociais, alguns documentos como as *newsletters* e materiais elaborados para a última feira em que a Associação esteve presente – Neocon, em Chicago (anexo: Ilustração 2). Esta pesquisa tinha, sobretudo, o intuito de obter um conhecimento específico relativo aos setores da Cerâmica e da Cristalaria.

O primeiro dia contou assim com três sentimentos: o sentimento de ansiedade e curiosidade e o sentimento inicial de pertença à Associação, pelo acolhimento por parte da equipa e pelo enquadramento no contexto de trabalho logo com a participação em duas reuniões. Foi, portanto, um dia de descoberta e de conhecimento e o início de um percurso de três meses de aprendizagem.

2.3 - O DIA A DIA NO GABINETE DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

Os dias começavam pelas 9 horas da manhã com um elemento bastante importante no início de cada comunicação interpessoal e que comprova a premissa já referida no início do relatório de que a comunicação está sempre presente na vida do ser humano: o cumprimento à pessoa com quem vamos interagir². Logo, os dias iniciavam-se com um “bom dia” a cada um dos profissionais que faziam parte da Associação. Como curiosidade, acrescento que tendo em conta a diversidade das atividades, provavelmente as saudações foram os únicos aspetos que se tornaram uma rotina positiva de dia para dia. Após a pequena conversação matinal seguia-se a hora de iniciar as funções que pertenciam a cada um, nos seus respetivos gabinetes. No que diz respeito ao gabinete de Comunicação e Marketing, os trabalhos diários englobaram diferentes âmbitos de atuação e foram estabelecidos, em conjunto com a orientadora Albertina, em um cronograma de atividades distribuídas de forma mensal e orientadas através de seis questões-chave (quando, com quem, onde, como, o quê e para). Deste modo, os trabalhos realizados prenderam-se com a gestão de conteúdos para as redes sociais (Facebook e LinkedIn) e para o novo *website* da Associação; gestão de eventos; colaboração na revista *Kéramica*; realização da brochura de serviços e da apresentação formal em power point; captação e edição de fotografias; aprovação dos conteúdos propostos pela Viriato & Viriato e com a realização de um plano de ação a colocar em prática em 2018 (um desafio proposto pela orientadora). Para além disto, também marquei presença em diversas reuniões e visitei a empresa de comunicação e algumas das empresas associadas para ter um maior conhecimento da realidade setorial ao nível dos processos de trabalho.

² Detalhe importante que permite compreender a cultura da organização ao nível da comunicação interna pois, como refere Albertina Sequeira, “(...) o momento do início de cada manhã e /ou final da tarde, quando todos nos reunimos para beber um café, é uma oportunidade para fazer o ponto de situação de tarefas, trocar opiniões, momento de partilha de informações...” (Entrevista, anexo 65)

2.3.1 - Gestão de conteúdos para as redes sociais

A APICER tem várias ferramentas de comunicação externa e uma delas são as suas redes sociais, através das quais divulga a saída do próximo número da revista *Kéramica* como também a sua versão *online*, os estudos e notícias publicados sobre os setores e vários eventos (workshops, conferências, seminários, exposições, entre outros). Também é nas redes sociais que promove os seus serviços e os produtos e serviços dos seus Associados. O Facebook, o Issuu, o Pinterest e o Twitter são as redes sociais utilizadas e cada uma tem as suas publicações e objetivos delineados.

Apesar de observar continuamente estas várias plataformas, durante o estágio tive a responsabilidade de gerir as páginas de Facebook e de LinkedIn da Diretora Geral, Albertina Sequeira, inserindo regularmente conteúdos com o objetivo de envolver o público nos serviços e temáticas dos setores da Cerâmica e da Cristalaria e de o dirigir, deste modo, para as plataformas digitais e oficiais da Associação. Para estas duas plataformas, fruto de várias pesquisas semanais, elaborava dois planos distintos que continham os conteúdos a publicar em cada semana, planos estes que estavam sujeitos a correções e sugestões por parte da orientadora. Para o Facebook o plano era composto por uma publicação para cada dia da semana, com respetivo tema, mensagem central (descrição da publicação em texto e/ou imagem), objetivos estratégicos, público-alvo e horário de publicação (anexo: Ilustração 3). De modo geral, as mensagens centrais tinham como temas principais as redes sociais da APICER, revista *Kéramica*, feiras internacionais, eventos, exposições e workshops, cursos e formações, notícias e informações de relevo, instalações da Associação e as informações relativas aos Associados. Para ir ao encontro destes temas foram definidos os objetivos estratégicos de cada publicação que se focavam em divulgar a revista (anexo: Ilustração 4) e as restantes redes sociais da APICER (anexo: Ilustração 5); promover e mostrar as peças e produtos cerâmicos dos Associados (anexo: Ilustração 6); revelar a presença da APICER em entidades e eventos nacionais e internacionais e, ao mesmo tempo, fazer com que o público alvo se sentisse presente nos eventos ao mostrar e relatar os acontecimentos (anexo: Ilustrações 7, 8 e 9 respetivamente); ser uma página de referência onde as pessoas possam encontrar notícias e eventos (anexo: Ilustrações 10, 11 e 12); incentivar ao aumento da

qualificação profissional (anexo: Ilustrações 13 e 14); obter maior envolvimento e aproximação com o público alvo através de mensagens mais pessoais (anexo: Ilustrações 15 e 16); revelar um pouco as instalações da Associação “levando” o público para o seu interior (anexo: Ilustração 17) e, por último, sugerir locais a visitar no fim de semana no sentido de aproximar o público à arte da cerâmica (anexo: Ilustrações 18 e 19). O público-alvo definido foi, maioritariamente, pessoas envolvidas e/ou interessadas nos setores, profissionais da área e das empresas Associadas. Para além destes, determinadas publicações, como as sugestões de fim de semana e a amostra de peças e produtos dos Associados, tiveram como objetivo alcançar o público em geral para que o número de interessados na cerâmica e na cristalaria fosse cada vez maior. Das diversas temáticas publicadas concluí, portanto, que as publicações com maior envolvimento (número de gostos, partilhas e/ou comentários) foram as que mostravam peças de Associados (anexo: Ilustrações 6 e 20), as que anunciavam eventos e revelavam o que se sucedia no local onde estavam a ocorrer (anexo: Ilustrações 9 e 12), as que remetiam para um envolvimento a um nível pessoal (anexo: Ilustrações 15 e 17) e as que partilhavam notícias importantes sobre os setores ou Associados da APICER (anexo: Ilustrações 11, 21, 22 e 23). Realço que para algumas das publicações tive a tarefa de captar fotografias e editá-las como é o caso das ilustrações 7, 15, 17, 24, 25 e 26, colocadas em anexo. Para o LinkedIn o plano era realizado nos mesmos moldes mas diferia no número de publicações uma vez que só eram realizadas três publicações por semana (segunda, quarta e sexta-feira) como se pode observar na ilustração 27, em anexo. Com notícias, estudos ou cursos como temas chave, os objetivos estratégicos das publicações eram divulgar os eventos sobre os setores (anexo: Ilustrações 28, 29 e 30), exibir temas de interesse e contributos de membros da APICER na imprensa nacional (anexo: Ilustrações 31 e 32), revelar o impacto da cerâmica em outros países dando mérito às conquistas dos Associados (anexo: Ilustração 33) e divulgar cursos ou provas com inscrições abertas (anexo: Ilustração 34). Porém, como o número das publicações e seus temas principais foram mais restritos, comparativamente com os do Facebook, apenas é possível observar que as que tiveram mais impacto foram, sem dúvida, a divulgação de uma notícia com o contributo do Presidente publicada num jornal regional (anexo: Ilustração 32) e a que tinha como intuito reforçar a dedicação da APICER no seu trabalho (anexo: Ilustração

35). Dos restantes temas foram os eventos que tiveram mais envolvimento (anexo: Ilustrações 28, 29, 30 e 36). Nesta plataforma os temas eram orientados a profissionais relacionados com os setores da Cerâmica e da Cristalaria (público-alvo definido). Acrescento que realizei uma imagem para divulgar, nas redes sociais, a realização de uma conferência (anexo: Ilustração 64). Porém, não foi utilizada pois já existia uma imagem de divulgação da qual só tive acesso após a elaboração do grafismo.

Outra das redes sociais da APICER é o seu *website*, no qual contém toda a informação necessária sobre a Associação e seus serviços. Durante o estágio, foi criado um novo *website* e, deste modo, coube-me a tarefa de identificar e elaborar conteúdos e novas informações a colocar em cada um dos separadores que iriam constar na nova plataforma. Portanto, preenchi tabelas no Microsoft Excel com informação relativa a cada separador – Homepage, Apicer, Associados, Serviços, Publicações, Media - e respetivos subseparadores, tanto em português como em inglês (anexo: ilustrações 37 – 41). Alguns separadores foram preenchidos com informações já existentes mas para outros elaborei pequenos destaques e notícias especialmente sobre eventos que se iriam realizar (Feira 100%Design e Jornadas Técnicas da Cerâmica) e entrevistas publicadas. Para além disto também ajudei um colaborador da Associação na tradução de um pequeno texto (anexo: ilustração 42). Para aprender a colocar informações no *backoffice* do novo *website* nos respetivos separadores estive presente numa formação realizada nas instalações da Viriato & Viriato, em Aveiro.

2.3.2 - Gestão de eventos (presença em reuniões)

Durante os três meses de estágio pude acompanhar a preparação, organização e gestão de três eventos, dois deles a nível internacional. A APICER foi a Londres, entre os dias 20 e 23 de setembro, para estar presente na feira 100%Design (uma das maiores feiras para profissionais de arquitetura e design na Europa) e apresentar a sua marca “Ceramics, Portugal Does It Better” passando a mensagem de que Portugal tem uma vasta tradição e conhecimento no setor da cerâmica e aposta na inovação, na qualidade e no design. A preparação do evento foi realizada juntamente com a equipa da Viriato & Viriato, pelo que a minha colaboração juntamente com os colaboradores da APICER centrou-se em definir e aprovar as propostas trazidas e transmitir novas ideias, opiniões e alterações. Inicialmente foram definidos pontos essenciais para a

organização e desenvolvimento das ações e materiais a preparar, nomeadamente as informações a transmitir, os públicos-alvo, a logística do espaço com os materiais dos Associados a serem expostos e, por último, os objetivos da presença do arquiteto Luís Pedro Silva e do presidente da APICER, José Luís Sequeira. Ao nível da comunicação, para além da troca de ideias sobre os comunicados de imprensa e as publicações nas redes sociais, foram observados os materiais promocionais a divulgar durante a feira: um flyer e um folheto (anexo: ilustrações 43 e 44, respetivamente). O flyer estava relacionado com a participação do arquiteto Luís Pedro Silva convidado pela Associação no espaço designado 100%Talks no qual daria o seu contributo relativo à relação entre a cerâmica e a arquitetura. Na observação do documento nomeei a falta do número do stand onde iria estar representada a APICER. O último documento elaborado pela agência foi o folheto oficial da presença da marca “Ceramics, Portugal Does It Better” na feira, no qual detetei um erro bastante importante a ser corrigido no gráfico que representava as exportações e importações, pois a descrição destas foi feita de forma incorreta mostrando que as importações eram superiores às exportações, informação que na realidade é errada. Sugeri também a alteração das imagens uma vez que já tinham sido utilizadas no folheto realizado para a anterior feira onde a APICER esteve presente – a NeoCon, em Chicago – no mês de junho. Para além da aprovação dos suportes materiais e visuais a divulgar, tive a missão de mostrar esta presença internacional através de publicações no Facebook da Diretora Geral, como referi anteriormente.

As Jornadas Técnicas da Cerâmica foram o segundo evento que acompanhei e que foi promovido pelo Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV), com o apoio da APICER, e que se realizou em Coimbra, nos dias 29 e 30 de novembro. Nas reuniões realizadas entre membros do CTCV e membros da APICER em que participei, colaborei na escolha do local do evento, na proposta de datas de realização e na sugestão de ideias para o logótipo do evento a ser desenvolvido pela agência de comunicação (anexo: ilustração 45). Também foram discutidos e aprovados, entre todos os presentes, os conteúdos promocionais e de divulgação e foi observado o programa escolhido, dividido em sete temas principais (Energia, Ambiente, Inovação, Internacionalização, Inovação em Tecnologias e Materiais, Digitalização da Indústria e

Investigação e Desenvolvimento Tecnológico) com vários oradores propostos pelo Centro Tecnológico. Nos dias anteriores ao evento dirigi-me às instalações do CTCV para apoiar na preparação dos materiais, tarefa que consistiu na colocação de folhetos, canetas e do programa das Jornadas dentro de pastas a serem distribuídas pelos convidados (anexo: ilustração 47). Após colaborar na organização, uma vez que tive a oportunidade de estar presente no evento (anexo: ilustração 46) considero relevante nomear algumas das participações que mais suscitaram a minha atenção. No primeiro dia foi abordado o impacto dos consumos energéticos na competitividade do setor em que os custos e problemas ambientais, o tema atual da economia circular e a sua importância e implicações foram completados com uma visão a nível europeu. Igualmente interessante foi a abordagem sobre a necessidade de internacionalização (com ênfase em como analisar os diferentes mercados) e de inovação dos processos e produtos para melhorar os resultados das empresas do setor. No segundo dia, embora com um âmbito mais técnico, foram apresentados vários incentivos às empresas, através de programas e projetos, nas áreas da inovação, empreendedorismo, formação e desenvolvimento. Foi também apresentado um projeto desenvolvido entre a APICER e a PWC (PricewaterhouseCoopers) com o objetivo de perceber as práticas de inovação e as tendências no setor cerâmico. A conclusão exposta foi o facto do setor ter um posicionamento positivo e produtos inovadores mas alguns *stakeholders* mostrarem-se neutros em algumas questões. Foram dois dias de partilha de conhecimentos, ideias, projetos e desafios que me permitiram conhecer melhor o mundo da indústria cerâmica.

Por último e não menos importante, o terceiro evento realizou-se no Dubai, na feira The Big 5, entre os dias 27 e 30 de dezembro. Nas reuniões relativas à preparação desta presença internacional foi pensado que Associados iriam fornecer as peças para expor, de que forma o stand poderia ser organizado de acordo com o local concebido à Associação no espaço da feira e observado o material promocional e de divulgação, bastante semelhante ao que foi elaborado para a feira 100%Design. Em relação à promoção da APICER na imprensa foi estabelecido contacto com uma jornalista local que escreveria as notícias em árabe.

Para além da presença em reuniões que tivessem como objetivo gerir estes eventos, marquei presença em algumas que reuniam profissionais do subsector das telhas cerâmicas. Três das reuniões em que estive presente tiveram um eixo de atuação relativo ao manual de aplicação da telha publicado há alguns anos, o qual revii antecipadamente como forma de me preparar para as sessões. O objetivo das sessões, que tiveram como intervenientes membros das empresas associadas e do CTCV, foi rever os conteúdos deste manual (aplicação, reabilitação, ligações, manutenção) para estruturar um novo manual em formato digital. As restantes reuniões foram concretizadas com o grupo de trabalho da Unidade Autónoma, denominada “A nossa Telha”, criada por representantes de algumas empresas do subsector das telhas cerâmicas para valorizar e promover a utilização das mesmas. Nesta união foi lido e aprovado o regulamento da Unidade Autónoma, definido o modelo de financiamento, o orçamento e a repartição de despesas e, também, discutido um plano de comunicação a colocar em prática em 2018. Para este falou-se da importância de definir o público-alvo e de analisar previamente o mercado através de estudos que permitam conhecer as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do produto.

2.3.3 - Colaboração na revista Kéramica

A revista Kéramica em cada edi o publicada aborda um tema específico relacionado não são com os setores da Cerâmica e da Cristalaria mas também com o trabalho desenvolvido pela APICER em rela o ao Associativismo. Para além dos conteúdos temáticos, esta publica o bimestral   composta pelo editorial, por um destaque, por uma entrevista, uma reportagem, algumas notícias e informa es e por um calendário de eventos. Para a revista número 347 com o tema centrado na Forma o Profissional e com o título “Novas tendências, novas profissões no contrato coletivo de trabalho da Cerâmica” não são colaborei na escolha da capa, entre as diversas propostas trazidas pela Viriato & Viriato (anexo: ilustra o 48), e na aprova o da composi o dos conteúdos como também escrevi a nota para fazer a divulga o da revista nas redes sociais (anexo: ilustra o 49). Na Kéramica 348, cujo tema se centra no “Papel do CENCAL no desenvolvimento do capital humano do setor da Cerâmica”, também tive a missão de escrever a nota para fazer a divulga o da revista nas redes sociais (anexo: ilustra o 50) e de dar a minha opinião relativamente   capa a ser

escolhida. Para a edição do número 349 o meu trabalho foi desenvolver o guião da entrevista ao presidente da empresa CS Telhas, José Coelho. Como o assunto principal da revista se centrava nas Jornadas Técnicas da Cerâmica, realizadas em Coimbra, as questões dividiram-se em cinco assuntos considerados pertinentes não só por uma questão de trajetória mas também por serem de importância atual: questões de foro pessoal, sobre a empresa CS Telhas, questões ambientais e sociais, sobre o Associativismo e sobre a digitalização e indústria 4.0 (anexo: ilustrações 51 e 52).

2.3.4 - Apresentação formal

Devido à participação da Diretora Geral da Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e Cristalaria numa conferência foi-me proposta a elaboração de uma apresentação formal, em formato Power Point, que desse a conhecer a Associação e o seu âmbito de trabalho. Deste modo, e em virtude da participação da Diretora Geral numa conferência, o documento foi elaborado tendo como temática as novas tendências e novas profissões no contrato coletivo de trabalho da cerâmica portuguesa. Inicialmente como forma de apresentar a Associação elaborei dois diapositivos com o título “quem somos?” nos quais estão expostas as informações relativas à data de fundação, volume de negócios e a Missão da entidade (anexo: ilustração 53). Saliento que a fotografia colocada no primeiro diapositivo foi captada e editada por mim e teve como intuito mostrar efetivamente as instalações da Associação. De seguida, enumerei os subsetores que a APICER representa, com devidas imagens, e acrescentei um separador denominado “o nosso trabalho em números” (anexo: ilustrações 53 e 54). Neste caso, devido ao tema principal da apresentação e como é uma entidade que preza pelo Associativismo os últimos conteúdos centravam-se neste tópico, descrevendo, através de grafismos, os desenvolvimentos e resultados de um trabalho realizado entre a Associação e outras entidades face às novas exigências que são colocadas aos setores (anexo: ilustrações 54, 55 e 56). Para que a explicação destes dados fosse correta recorri à leitura do Editorial, do Destaque e da temática Cooperação (Uma Só Andorinha Não Faz a Primavera), artigos publicados na revista *Kerâmica* 347. Constata-se que esta apresentação formal não só tem como objetivo aumentar o conhecimento do público-alvo relativamente à Associação e seus setores como também serve como suporte visual ao discurso do orador. A

apresentação elaborada contém conteúdos em falta devido ao cancelamento da presença da Diretora Geral na conferência, por motivos externos à APICER. Enfatiza-se ainda que, apesar de poder constituir uma apresentação base, esta pode sofrer alterações nos seus conteúdos, de acordo com os objetivos e temas de cada evento.

2.3.5 - Brochuras de produtos e de serviços

As brochuras são documentos oficiais que descrevem e dão a conhecer os produtos dos setores em questão e os serviços prestados pela Associação.

Com o intuito de renovar a sua brochura de serviços foi realizada uma reunião na qual foram revistos e definidos, de forma objetiva, os serviços atuais da mesma. Após apoiar nesta definição dos seus onze serviços (representação institucional; comunicação; informação estatística e estudos setoriais; assistência jurídica, fiscal e laboral; desenvolvimento de projetos de promoção sectorial; promoção de ações de internacionalização e divulgação de oportunidades comerciais; assuntos europeus; apoio e assistência às empresas nas áreas de formação profissional, higiene e segurança; contratação coletiva de trabalho; energia e ambiente e, por último, normalização e certificação de empresas e produtos) coube-me a tarefa de elaborar um pequeno texto que descrevesse em que cada um consistia (anexo: ilustrações 57-59). Acrescento que o tópico “assistência jurídica, fiscal e laboral” não foi escrito por falta de conhecimentos sólidos na área que me pudessem permitir descrever de forma correta o serviço da APICER neste ramo. Como o público-alvo da brochura é diversificado as descrições deviam ser de fácil compreensão, pelo que na escrita segui o rigor da simplicidade e da fácil leitura. A atual brochura de produtos, elaborada por volta de 2007, também foi alvo de análise e na reunião dei algumas sugestões: continuar a ter uma pequena descrição da Associação, da tradição dos setores que representa e da sua missão e valores e dividir de forma clara os três assuntos relevantes para a cerâmica ser um setor sustentável (desempenho económico, desempenho social e desempenho ambiental). Na informação sobre os subsectores sugeri a colocação de fotografias mais recentes dos produtos e a necessidade de acrescentar o subsector da Cristalaria (antes não englobado). Por último, sugeri a redução dos contactos apenas ao número de telefone, localização e redes sociais e um máximo de 20 páginas para esta brochura.

Para ambas as brochuras aconselhei a não colocação de informações que pudessem ser alvo de alterações frequentes uma vez que são documentos que terão uma componente material não sendo, portanto, apenas digitais.

2.3.6 - Uma visita às instalações da empresa de comunicação

Como combinado entre a orientadora de estágio e o responsável da agência, realizei uma visita guiada às instalações da Viriato & Viriato. Constituída por pavilhões direccionados para áreas específicas de trabalho e com dezenas de trabalhadores, o espaço era enorme, integrado num pavilhão tipo industrial. Enquanto o primeiro espaço apresentado era um local de elaboração de materiais de exposição, constituídos por amostras de produtos ou painéis de informação; o segundo espaço era dedicado à fotografia estando equipado com todos os materiais de estúdio. A visita terminou no pavilhão em que estão concentrados os materiais para impressão e os escritórios para realizar a segunda reunião de preparação da presença da APICER na feira The Big5, no Dubai. Esta visita foi bastante enriquecedora pois permitiu-me assimilar algumas ideias sobre como é o funcionamento de uma empresa de comunicação, neste caso a Viriato & Viriato, que disponibiliza serviços ao nível do design, fotografia, imagens 3D, vídeo e das soluções interativas.

2.3.7 - Aumento do conhecimento dos setores: observação de documentos

Acresce a todas as informações e dados observados durante a realização das tarefas e a presença em reuniões, a observação de outros documentos. *Newsletters*, circulares e manual de identidade corporativa da APICER foram três dos documentos que me permitiram conhecer e aprender como se podem elaborar estes tipos de materiais de comunicação e como é apresentado o processo de comunicação gráfica e tipografia institucional de uma entidade. Após observar as importações e exportações da cerâmica através do gráfico ilustrado nos materiais promocionais realizados para as feiras internacionais, tive a oportunidade de saber quais foram os valores (em euros) das exportações dos produtos cerâmicos (telhas, pavimentos e revestimentos, aparelhos para usos sanitários, cerâmica utilitária e decorativa, outros produtos cerâmicos) assim como os seus inúmeros mercados de destino (anexo: ilustração 60). Examinei também os valores das exportações e importações da Cristalaria nos seus mercados-alvo (anexo: ilustração 61). A percepção da dimensão, em números, da

cerâmica e da cristalaria foi obtida ao verificar estas estatísticas sobre o comércio internacional dos setores entre janeiro e junho/julho de 2017. Por último, a fim de interpretar os resultados de um inquérito de avaliação das empresas associadas em relação ao trabalho da APICER, foi-me enviado o documento que continha os gráficos ilustrativos das taxas de resposta para cada pergunta. Porém, a percentagem de respostas foi muito reduzida apenas com 12 empresas a responder de um total de 62 (anexo: ilustração 62) e com algumas opiniões neutras. A análise destes diversos temas foi bastante útil não só para uma melhor compreensão do ambiente externo à Associação mas também para me auxiliar nos trabalhos individuais.

2.3.8 - Plano de ação estratégico (desafio proposto)

No âmbito da presença da APICER na feira 100%Design, em Londres, e da posterior conversa entre o presidente da Associação, José Sequeira, com o arquiteto Luís Pedro Silva, foi-me proposto um desafio que consistia em elaborar um plano de ação cujo objetivo era estabelecer uma relação entre as empresas de cerâmica (representadas pela APICER) com o mundo da arquitetura, de forma a conseguir promover o produto cerâmico e alcançar o reconhecimento das suas características e valências na construção e reabilitação de edifícios. Pretendia-se, juntamente com a possível colaboração do arquiteto, envolver os alunos no mundo da cerâmica e das suas positivas relações com a arquitetura. Para tal, optei por dividir o plano em três eixos estratégicos principais (anexo: ilustração 63), em que inicialmente seria importante sensibilizar os professores para a promoção do produto cerâmico na formação dos seus alunos para que, de seguida, pudesse existir um envolvimento dos alunos no mundo da cerâmica e das suas valências na arquitetura. Por fim, só depois da concretização das duas primeiras ações, seria relevante também sensibilizar e envolver os arquitetos sobre as vantagens do produto em discussão.

O primeiro eixo estratégico, em função do problema de distanciamento e pouco diálogo entre as escolas e a indústria, tinha como objetivos promover o trabalho da APICER, ressaltar os benefícios e importância da cerâmica assim como as mudanças inovadoras nesta área e promover a conciliação entre os conteúdos leccionados em sala de aula com as práticas do ambiente laboral. Para atingir estes objetivos considerei algumas atividades entre representantes das empresas do setor a realizar

nas instalações da APICER: uma conferência na qual a realidade das empresas e as valências dos produtos cerâmicos fosse apresentada e na qual existisse um tempo de reflexão sobre metodologias e conteúdos leccionados nas disciplinas relativas a esta área. A ideia de aproximar estes profissionais também seria a de proporcionar o acordo de parcerias entre empresas e estabelecimentos de ensino, por exemplo, através de visitas de estudo ou estágios. Os resultados esperados seriam, portanto, obter uma perspetiva mais clara e real na entrada dos alunos no mercado de trabalho, a valorização dos produtos cerâmicos e a sensibilização dos professores para promoção do produto. Dentro do mesmo ambiente educacional, o segundo ponto estratégico prende-se, desta vez, com a obtenção do envolvimento dos alunos no mundo da cerâmica e da compreensão das suas valências na arquitetura. A juntar ao problema do primeiro eixo, o pouco conhecimento e reconhecimento do produto cerâmico em Portugal e das suas inovações assim como a fraca associação do mesmo à arquitetura foram os aspetos que originaram o pensamento para definir os objetivos deste eixo de atuação, entre os quais ressaltar os benefícios, importância dos produtos cerâmicos e as mudanças inovadoras no setor; promover a partilha entre os conteúdos leccionados e as práticas do ambiente laboral e tornar clara a relação existente entre a cerâmica e a arquitetura através da promoção da educação estética, desenvolvimento da criatividade pluridimensional e plurisensorial. Para atingir estes propósitos propus a realização de dois seminários: enquanto o primeiro seria realizado numa das empresas do setor tendo os seus representantes como oradores e com a função de apresentar de forma inovadora os produtos cerâmicos; o segundo seminário, cujo título seria “Arquitetura e Cerâmica. Uma boa relação?”, desenvolver-se-ia em faculdades tendo como orador o arquiteto Luís Pedro Silva descrevendo a trajetória do seu trabalho e a pesquisa que o levaram a encontrar a cerâmica. Nesta conferência os alunos seriam desafiados a desenvolverem um trabalho/projeto criativo que estabelecesse a ligação entre a cerâmica e a arquitetura, em que o melhor plano seria posteriormente apresentado na conferência proposta no terceiro eixo estratégico. Deste modo, os resultados esperados seriam a aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e reconhecimento, pelos alunos, da excelência do produto cerâmico e da sua relação com a arquitetura. Para finalizar o objetivo do plano de ação, seria fulcral sensibilizar e envolver arquitetos sobre as vantagens do produto cerâmico devido ao possível pouco

conhecimento e reconhecimento da sua qualidade, inovações e contribuições na área arquitetónica. Achei apropriado realizar uma conferência tendo como oradores representantes de empresas do setor, arquitetos, professores e o aluno autor do melhor trabalho/projeto de forma a alcançar os objetivos estipulados: aumentar a notoriedade e reconhecimento do produto cerâmico; manter os arquitetos que apostam no produto e conquistar novos; reforçar as oportunidades, inovações e as técnicas da cerâmica e promover um maior contacto e trabalho colaborativo entre os produtores cerâmicos e arquitetos de forma a partilhar ideias, materiais e técnicas. Como resultados esperava-se, ao mesmo tempo, a valorização do produto cerâmico e das suas qualidades e o aumento do número de arquitetos a defender o seu uso.

Este plano teórico foi aprovado para levar como proposta de trabalho à reunião de direção que, caso aprove, será apresentado numa reunião com o arquiteto mencionado.

2.3.9 - Visita a empresas dos setores da Cerâmica e Cristalaria

A ambientação e conhecimento dos setores não se limitou à procura e leitura de informações, uma vez que realizei visitas a várias entidades que trabalham para o seu sucesso e desenvolvimento. No CTCV a visita foi guiada por uma das suas colaboradoras que apresentou os trabalhos que são realizados em cada um dos seus laboratórios de análise de materiais, de sistemas de energia, de monitorização de ambiente e de ensaio de produto. Para além de captar algumas fotografias pude observar e ter a perceção dos ensaios e análises que são realizados a todos os materiais antes de serem colocados no mercado. Também especializado na realização de ensaios aos produtos cerâmicos, o CENCAL (Centro de Formação Profissional para a indústria de Cerâmica) foi o segundo centro visitado, onde estive nas suas salas de aula, conheci os métodos do processo cerâmico (das matérias primas à decoração) e apreciei os trabalhos dos seus alunos. De igual modo e com uma visita totalmente guiada por representantes da instituição, tive oportunidade de ouvir e aprender os processos de produção utilizados na Molde, empresa especializada na cerâmica utilitária e decorativa, e na Matcerâmica, caracterizada pela produção de loiça utilitária. Estas visitas permitiram não só conhecer processos de produção como também ter noção das diferenças entre os subsetores.

2.4 - UM PERCURSO DE APRENDIZAGEM

Durante o período de tempo em que colaborei na APICER todos os dias eram dias não só de aprendizagem mas também de partilha, ajuda e cooperação.

A rápida e fácil integração na equipa permitiu conhecer a dinâmica e o âmbito de atuação da Associação e compreender que podia contar com a ajuda dos seus colaboradores em alguma tarefa de que necessitasse. Esta fase de ambientação e de aquisição de conhecimentos sobre os setores da cerâmica e da cristalaria levou-me a obter a minha primeira aprendizagem, ou seja, a ter a noção de que para desenvolver e cuidar da comunicação de uma entidade é importante conhecer bem a sua cultura organizacional (valores, práticas, princípios, normas, entre outros). Neste âmbito o conhecimento do Associativismo a um nível prático também foi uma das oportunidades adquiridas como forma de compreender o trabalho e a cooperação que exige por parte das entidades envolvidas.

Após conhecer a cultura, foi-me importante detetar como eram “produzidas” a comunicação interna e externa ao nível prático. A nível interno as informações são transmitidas através de *emails* ou reuniões internas entre os colaboradores da APICER. Pequenos encontros ao início da manhã ou ao final da tarde, enquanto os colaboradores se reúnem para beber um café, também são momentos aproveitados para troca de opiniões, partilha de informações ou saber o ponto de situação de várias tarefas. Todos estes canais foram fulcrais para uma comunicação eficiente entre todos e, enquanto estagiária, revelo que essencialmente as conversas e as reuniões me permitiram absorver informação, conhecer melhor a instituição e os seus funcionários e saber como desenvolver as minhas tarefas da melhor forma. A revista bimestral *Kéramica*, *newsletters* mensais, estudos, manuais, redes sociais (Facebook, Issuu, Pinterest e Twitter) e circulares são os canais de comunicação externa usados pela Associação que exigem um cuidado e rigor na elaboração da informação a transmitir aos seus públicos, para que estes entendam a mensagem da forma correta. Enfatizo que a antecedência de escolha dos temas e artigos relevantes e atuais foi um dos aspetos chave que aprendi durante a colaboração na Kéramica e na gestão das redes sociais, em que nesta última função tive um *feedback* positivo por parte de um profissional da Viriato & Viriato, responsável pela gestão das plataformas oficiais da

APICER. Distingo, ainda, que a minha participação na gestão de eventos permitiu-me efetivamente compreender todas as etapas de planeamento de um evento (definir objetivos, orçamento, estratégias, temas, públicos-alvo, datas, locais, elaborar o programa, enviar convites, desenvolver o material promocional e criar formas de divulgar o evento), que é uma das áreas nas quais ambicionava adquirir algumas noções. Deste modo, o entendimento de como são desenvolvidos estes dois tipos de comunicação possibilitaram-me fazer a ligação da experiência prática com os conteúdos apreendidos durante a componente letiva.

Com o desenvolvimento das diversas esferas da sociedade, vários são os desafios colocados às instituições que têm necessidade de inovar e conferir qualidade aos seus produtos e serviços. As empresas de cerâmica e cristalaria apostaram na inovação, na qualidade e no design dos seus produtos mas para além disso é necessário envolver os cidadãos e despertar o seu interesse para eles também apostarem na aquisição dos produtos. Foi com base nesta ideia que desenvolvi, com motivação e gosto, o plano de ação que me foi pedido tendo sido um grande desafio na formação dos eixos estratégicos para que, juntos, se pudessem conciliar e complementar. Nesta tarefa tive a plena noção do tempo e do trabalho que um plano a colocar em prática exige, assim como da pesquisa que é necessário realizar para conhecer os aspetos importantes a alterar ou alcançar.

Em suma, destaco o meu percurso pela Associação como um estágio muito positivo e enriquecedor no desenvolvimento das minhas competências profissionais como também pessoais. Aperfeiçoei a minha autonomia, gestão de tempo e a minha responsabilidade e, ao mesmo tempo, adquiri uma perceção mais clara das tarefas que fazem parte do dia a dia de um profissional de comunicação. Deste modo, foi uma experiência que me fez crescer a vários níveis não só pela confraternização e integração na equipa como pelos conhecimentos que me proporcionou.

CONCLUSÃO

Apesar de várias organizações ainda não compreenderem as vantagens da área comunicacional em pleno século XXI, existe um interesse pela comunicação organizacional a nível mundial em termos profissionais e académicos (Kunsch, 2006).

No presente relatório pretendeu-se responder à questão inicial de partida – quais as vantagens que a comunicação interna e a comunicação externa podem trazer às organizações que implementam os seus gabinetes de Comunicação? – através de uma pesquisa empírica e de um conhecimento e integração em ambiente laboral de uma Associação setorial. A comunicação organizacional “(...) necessita ser entendida (...) como elemento que atravessa todas as acções de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade.” (Cardoso, 2006: 1132). Apesar de ser um tema muito importante a sua presença não permite, por si só, obter bons resultados ou evitar problemas que possam surgir. A comunicação deve ser utilizada de um modo correto para que consiga simplificar o entendimento de novos conceitos e práticas, contribuir para a satisfação dos *stakeholders* internos e externos e, sobretudo, permitir o sucesso organizacional (Baptista, 2003). Ao ser trabalhada e desenvolvida para obter resultados específicos assume um carácter estratégico e a pessoa responsável por delinear a estratégia da comunicação deve saber utilizar os recursos apropriados e ajustar as ações organizacionais para que estes propósitos sejam atingidos a fim de diferenciar a organização das restantes (Baldissera, 2001). Um dos objetivos estratégicos é, como já foi referido, estabelecer e solidificar um relacionamento próximo com os diversos públicos-alvo. Houve, portanto, uma evolução dos objetivos centrados maioritariamente na utilização da comunicação para resolver problemas técnicos para um uso que facilitasse o funcionamento interno, ao nível do trabalho em equipa, e externo, credibilizando a organização (Andonova & Almeida, 2008). Fatores como a motivação, a personalidade, os conhecimentos, a imagem e a reputação começaram a ser aspetos-chave a considerar. Deste modo, desenvolver uma boa comunicação organizacional implica “saber analisar, planejar, ouvir e agir em acordo com as necessidades das empresas, valorizando produtos, marcas e funcionários (...)” (Brondani & Barros, 2015: 3).

A APICER é uma Associação que adotou a comunicação organizacional como integrante da sua cultura corporativa tendo o apoio de uma agência de comunicação, sobretudo para desenvolver a sua comunicação numa dimensão externa, devido à falta de formação específica dos seus colaboradores no ramo das ciências da comunicação.

Durante a realização do estágio as tarefas realizadas diziam respeito aos dois ramos da comunicação organizacional. Realço a dificuldade na realização do plano de ação estratégico para 2018 devido à responsabilidade e coerência que o mesmo requeria, sendo que esta dificuldade foi ultrapassada com diálogo e vastas pesquisas. Devido aos bons conhecimentos adquiridos durante a componente letiva a realização das restantes tarefas foi bem sucedida de acordo com os objetivos estabelecidos, segundo *feedback* da orientadora de estágio (anexo 66).

Uma vez que a comunicação interna já era trabalhada de forma atenta, os canais de comunicação (emails, reuniões e diálogos) e a preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores através do incentivo à participação em eventos e formações mantiveram-se. No entanto, o trabalho conjunto com a Viriato & Viriato exigiu à equipa uma organização extra para a produção de informação e validação dos conteúdos propostos pela empresa. Por outro lado, a comunicação realizada para o exterior da entidade, antes da intervenção da empresa de comunicação, era desenvolvida com entidades com as quais a APICER se relaciona e com os seus Associados através de meios como circulares, revista *Kéramica*, o seu *website*, a *newsletter* mensal e o Portal da Cerâmica. Neste âmbito a equipa da Viriato & Viriato reforçou a comunicação externa da APICER ao transmitir uma imagem de dinamismo e modernidade e uma visibilidade contínua em suportes *online* e *offline*, sobretudo plataformas sociais, com conteúdos produzidos por profissionais da área comunicacional. Na revista *Kéramica* foi constituído o Conselho Editorial com o intuito de trabalhar melhor os conteúdos a divulgar através de uma reorganização interna da equipa. Em conclusão, uma das principais vantagens desta aposta na área comunicacional de uma forma estruturada e reforçada permite, cada vez mais, que os *stakeholders* conheçam a APICER, o seu setor e identifiquem o seu trabalho.

Em suma, constata-se que a comunicação organizacional “(...) revolucionou a forma de pensar e agir das organizações e empresas impulsionando a criação de uma

cultura organizacional com características próprias e próximo do meio que a envolve.” (Pontes, 2012: 33). E, neste âmbito, a existência do diálogo, a confiança e o saber são os elementos-chave para um posicionamento e imagem positivos no contexto organizacional actual (Oliveira, 2003). Catrin Johansson salienta a afirmação já referida de que este é um campo de pesquisa em crescimento também a nível internacional, tendo sido considerado, em 2005 e de acordo com a Associação de Comunicação Internacional (ICA), o quarto maior grupo (Johansson, 2007). De acordo com Kathleen Krone as tendências desta pesquisa parecem ser flexíveis, duradouras, diversificadas e centradas nos problemas (Krone, 2005). Pode-se, portanto, confirmar e afirmar que “(...) a melhor estratégia para fortalecer as empresas e fazer com que todos caminhem para o objetivo da organização é a Comunicação.” (Brondani & Barros, 2015: 10).

Ao nível de investigações e projetos futuros realço a ambição de colaborar em uma agência ou empresa de comunicação com o intuito de assimilar e aprender um pouco das restantes áreas profissionais que compõem esta vasta área que é a Comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA Revista Científica*. Vol.3, n.º8, 90-103. Disponível em linha em <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2013/12/071.pdf> (consulta: 10-11-2017)

Andonova, Y. & D'Almeida, N. (2008). A Comunicação das Organizações. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, n.º12, p. 31-42. Disponível em linha em <http://bit.ly/2hUbFDG> (consulta: 08-10-2017)

APICER (2011). *Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria*. Disponível em linha em <http://www.apicer.pt/apicer/>

Araujo *et All.* (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*. Vol.9, n.º1, p.47-64. Disponível em linha em <http://www.redalyc.org/html/1230/123023626003/> (consulta: 11-11-2017)

Baldissera, R. (2001). Estratégia, comunicação e relações públicas. *INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. Disponível em linha em <http://www.sinproprp.org.br/clipping/2007/estrategia.pdf> (consulta: 11-10-2017)

Baptista, R. (2003). A comunicação empresarial e a gestão da mudança. *BOCC – Biblioteca online de ciências da comunicação*. Disponível em linha em <http://www.bocc.uff.br/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf> (consulta: 10-10-2017)

Bueno, W. (2005). A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão – Comunicação e Cultura, UCS*. Vol.4, n.º7, p. 11-20. Disponível

em linha em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>
(consulta: 13-10-2017)

Barbosa, R. (2007). Comunicação nas organizações. *Repositório UniCEUB*. Disponível em linha em <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/9181/1/20745047.pdf>
(consulta: 11-11-2017)

Brondani, R. & Barros, K. (2015). Comunicação corporativa: a importância da comunicação na gestão das empresas. UNESP. Disponível em linha em <http://www.faac.unesp.br/Home/Departamentos/ComunicacaoSocial/midiacidade/dt7-32.pdf> (consulta: 25-11-2017)

Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP Rio de Janeiro*, 40 (6): 1123-1144. Disponível em linha em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf> (consulta: 17-10-2017)

Cavalcante, R. (2007). Os Estudos Organizacionais e a sua contribuição para a comunicação de organizações. *Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Disponível em linha em http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_cavalcante.pdf (consulta: 18-10-2017)

Cruz, C. (2007). Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. *Conexão – Comunicação e Cultura, UCS*. Vol. 6, n.º 11, p. 193-209. Disponível em linha em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/199/190> (consulta: 08-10-2017)

Curvello, J. (2002). Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. *INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. Disponível em linha em http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002_Anais/2002_NP5_CURVELLO.pdf (consulta: 11-10-2017)

Dantas, L. (2012). Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Estratégias de Sucesso do Magazine Luiza. *INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. Disponível em linha em <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2012/resumos/R32-1188-1.pdf> (consulta: 17-11-2017)

Figueiredo, K. (2011). Ação Cultural e Comunicação Interna. Estudo das estratégias institucionais promovidas pela Vila Alimentos. *Centro Universitário de Belo Horizonte*. Monografia.

Giri, V. & Kumar, B. (2010). Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, Vol. 55, pp137-143. doi: 10.1007/s12646-010-0013-6

Gonçalves, E. & Filho, G. (2014). Comunicação organizacional: externa, responsável, multidisciplinar. *USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul*. Disponível em linha em http://www.producao.usp.br/bitstream/handle/BDPI/46236/Comunicacao%20Organizacional_Gino%20Giacomini%20Filho.pdf?sequence=1&isAllowed=y (consulta: 17-10-2017)

Gonçalves, G. (2005). Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”. *Livro de actas – 4ª SOPCOM*. Disponível

em linha em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf> (consulta: 11-10-2017)

Guedes, É. (2010). Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação interna precisa construir sentido. *Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Disponível em linha em http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt7_neiva.pdf (consulta: 25-11-2017)

Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, Vol.3, nº.2. Available online at http://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7-dubai13.pdf (consulta: 11-01-2018)

Johansson, C. (2007). Research on Organizational Communication. *Nordicom Review*. Available online at <http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:26347/FULLTEXT01.pdf> (consulta: 11-01-2018)

Krone, K. (2005). Trends in Organizational Communication Research: Sustaining the Discipline, Sustaining Ourselves. *Communication Studies*. Available online at https://www.researchgate.net/publication/315877360_Trends_in_Organizational_Communication_Research_Sustaining_the_Discipline_Sustaining_Ourselves (consulta: 10-01-2018)

Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Revistas USP*. Vol.8, nº.2. Disponível em linha em <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/viewFile/90446/93218> (consulta: 13-10-2017)

Kunsch, M. (2009). Novos desafios para o profissional de comunicação. *ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial*. Disponível em linha em <http://www.unifacs.br/upload/graduacao/rp/ABERJE%20-%20Novos%20Desafios%20para%20os%20Profissionais%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf> (consulta: 18-10-2017)

Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Disponível em linha em <http://bit.ly/2zaXRrR> (consulta: 08-10-2017)

Leipzig, J. & More, E. (2016). Organizational Communication: a review and analysis of three current approaches to the field. *The Journal of Business Communication*. Available online at <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.899.5883&rep=rep1&type=pdf> (consulta: 10-01-2018)

Locatelli, C. (2011). Comunicação e barragens: o poder da comunicação das organizações e da mídia na implantação da Usina Hidrelétrica Foz do Chapecó. *LUME – Repositório Digital* (Tese de doutorado).

Magalhães, H. (2000). Comunicação empresarial nos dias de hoje. *Embrapa*. Disponível em <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/812753/1/ADM001.pdf> (consulta: 10-10-2017)

Marques, R. (2015). Comunicação interna e reputação organizacional: estudo de caso de uma empresa business-to-business. *Lisbon School of Economics & Management*. Dissertação.

Menan, M. (2011). A importância da comunicação interna nas organizações. *INESUL*. Disponível em linha em http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arg-idvol_10_1284154502.pdf (consulta: 17-11-2017)

Nogueira, M. (2001). A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. *Comun. Inf.*, Vol. 4, n.º1/2, p.121-131. Disponível em linha em <http://repositorio.bc.ufg.br/xmlui/bitstream/handle/ri/1628/24024-101320-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (consulta: 17-11-2017)

Santo, P. (1996). Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas. *BOCC – Biblioteca online de ciências da comunicação*. Disponível em linha em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/espírito-santo-paula-comunicacao-interna-empresas.pdf> (consulta: 10-11-2017)

Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflit Management. *Management*, Vol.18, pp. 103-118.

Oliveira, I. (2003). Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. *INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. Disponível em linha em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf> (consulta: 17-10-2017)

Pinto, J. (2008). Comunicação Organizacional ou Comunicação no Contexto das Organizações?. *Academia.edu*. Disponível em linha em <http://bit.ly/2i9NBcr> (consulta: 18-10-2017)

Pontes, K. (2012). Comunicação Externa como Ferramenta Organizacional: o caso da Câmara Municipal da Praia. *Universidade Jean Piaget de Cabo Verde*. Monografia.

Ruão, T. (2016). A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. Braga: CECS - Centro de estudos de comunicação e sociedade.

Ruão, T. (2004). O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação. *BOCC – Biblioteca online de ciências da comunicação*. Disponível em linha em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-estado-arte-comunicacao-organizacional.pdf> (consulta: 11-10-2017)

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e Atualidade. Braga: CECS - Centro de estudos de comunicação e sociedade.

Santos, C. (2012). Gabinetes de comunicação online como o novo caminho da comunicação externa das empresas. *Faculdade de Ciências Sociais e Humanas*. Dissertação.

Silva, M. & Santos, A. (2012). Comunicação Organizacional e Terceiro Setor: um olhar sobre a comunicação externa do centro de convivência dos idosos do Tocantins. *BOCC – Biblioteca online de ciências da comunicação*. Disponível em linha em <http://bocc.ubi.pt/pag/silva-santos-comunicacao-organizacional-e-terceiro-sector.pdf> (consulta: 10-10-2017)

Souza, B. *et All.* (2009). Comunicação organizacional. A importância da comunicação nas organizações. *Academia.edu*. Disponível em linha em <http://bit.ly/2AsRjX3> (consulta: 18-10-2017)

Sousa, J. (2003). Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas). *BOCC – Biblioteca online de ciências da comunicação*. Disponível em linha em <http://bocc.unisinos.br/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf> (consulta: 25-11-2017)

ANEXOS

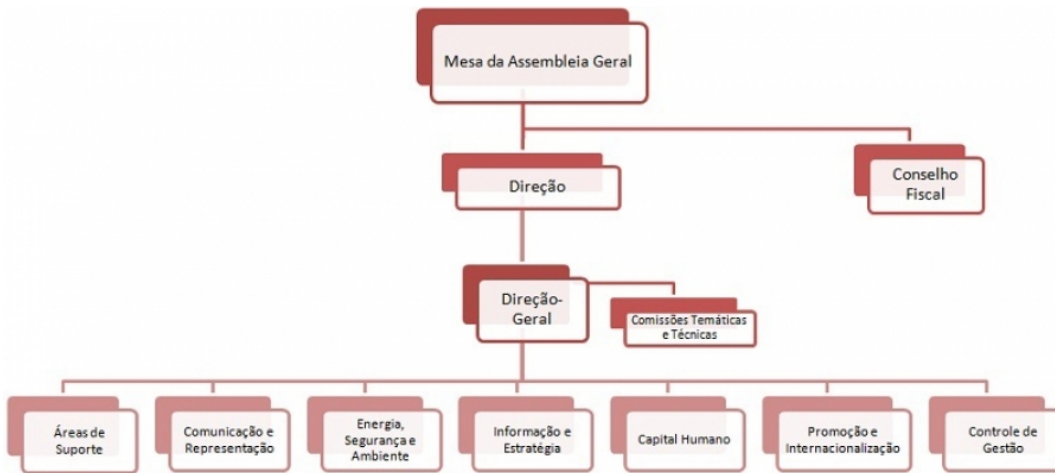


Ilustração 1 – Organograma APICER

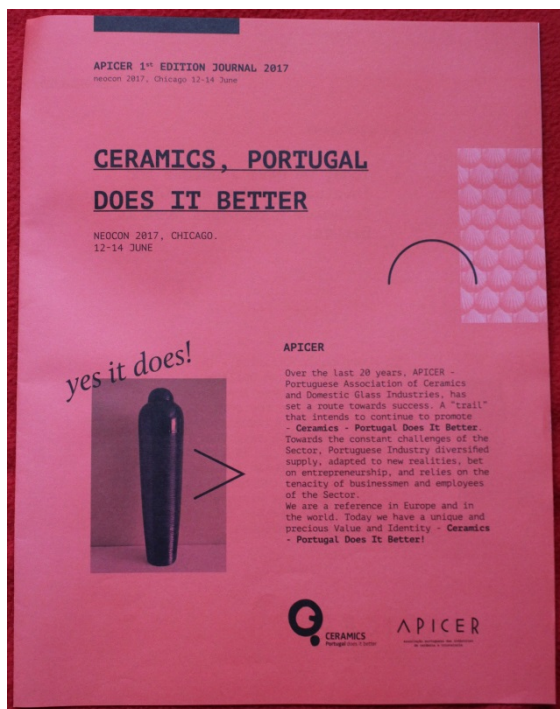
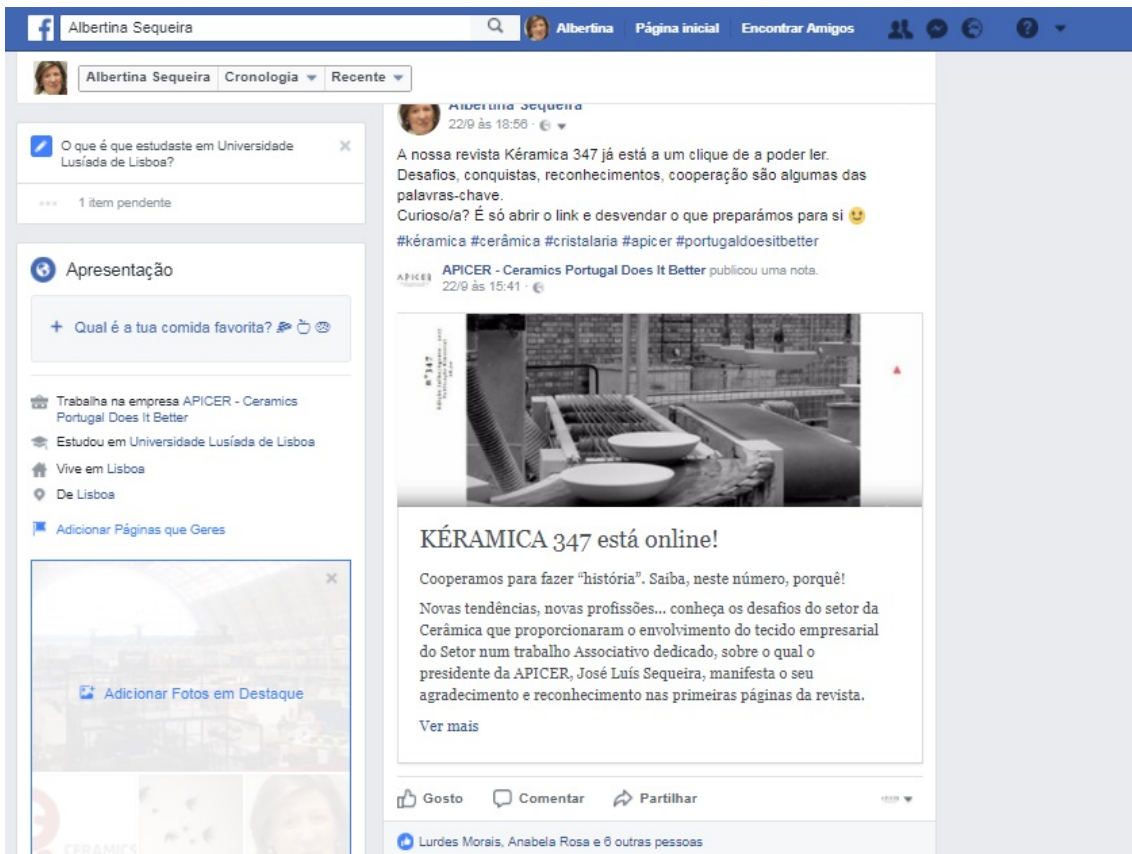


Ilustração 2 – Folheto feira Neocon (Chicago)

Proposta de publicações FACEBOOK – 2 a 6 de outubro		APICER <small>Associação Portuguesa dos Industriais da Cerâmica e Cristalaria</small>	
2 de outubro			
Tema	Começo da semana		
Objetivos estratégicos	Obter maior envolvimento com o público-alvo através de uma mensagem mais pessoal		
Mensagem central	Bom dia ☺ por aqui, começamos com uma chávena de café. E por esse lado? Desejamos-lhe um excelente início de semana.		
			
Público-alvo	Em geral		
Horário de publicação	9h30		
3 de outubro			
Tema	Cursos CENCAL		
Objetivos estratégicos	Divulgar cursos importantes para o setor		
Mensagem central	CURSO DE VIDREIRO com inscrições abertas! Tem início a 2 de janeiro de 2018 e oferece bolsa de formação e subsídios de refeição e transporte. Mais uma oportunidade de aperfeiçoar os seus conhecimentos e práticas.		
			
Público-alvo	Trabalhadores do setor		
Horário de publicação	11h45		
4 de outubro			
Tema	Feriado		
Objetivos estratégicos	Sugestão a um nível mais pessoal		
Mensagem central	Divulgar produtos dos associados - Porcel Em véspera de feriado, inspire-se neste conjunto de louça de um dos nossos Associados – a Porcel – e prepare um bom jantar a quem mais gosta. Bom feriado ☺		
			
Público-alvo	Em geral		
Horário de publicação	17h		
6 de outubro			
Tema	Sugestão de fim de semana		
Objetivos estratégicos	Indicar produtos cerâmicos presentes em pontos turísticos		
Mensagem central	O Panorâmico de Monsanto já pode ser visitado! Aproveite o seu fim de semana para ir passear e ver o que dizem ser "a melhor vista de Lisboa. Está no topo do Parque Florestal de Monsanto e tem uma vista de 360º sobre a cidade". Temos ainda outros bons motivos para o convencer: a entrada é gratuita e ao entrar, neste espaço pode ver os relevos cerâmicos de Maria Manuela Madureira. https://www.facebook.com/ceramicamodernistaemportugal.blogspot.pt/posts/142386023774833 (Partilha da página: Cerâmica Modernista em Portugal)		
Público-alvo	Em geral		
Horário de publicação	18h		

Ilustração 3 – Plano de comunicação semanal para o Facebook



Albertina Sequeira

Albertina Sequeira Cronologia Recente

O que é que estudaste em Universidade Lusíada de Lisboa?

1 item pendente

Apresentação

Qual é a tua comida favorita?

Trabalha na empresa APICER - Ceramics Portugal Does It Better

Estudou em Universidade Lusíada de Lisboa

Vive em Lisboa

De Lisboa

Adicionar Páginas que Geres

Adicionar Fotos em Destaque


Albertina Sequeira

22/9 às 18:56

A nossa revista Kéramica 347 já está a um clique de a poder ler. Desafios, conquistas, reconhecimentos, cooperação são algumas das palavras-chave. Curioso/a? É só abrir o link e desvendar o que preparámos para si 😊

#kéramica #cerâmica #cristalaria #apicer #portugaldoesitbetter

APICER - Ceramics Portugal Does It Better publicou uma nota. 22/9 às 15:41



KÉRAMICA 347 está online!

Cooperamos para fazer "história". Saiba, neste número, porquê!

Novas tendências, novas profissões... conheça os desafios do setor da Cerâmica que proporcionaram o envolvimento do tecido empresarial do Setor num trabalho Associativo dedicado, sobre o qual o presidente da APICER, José Luís Sequeira, manifesta o seu agradecimento e reconhecimento nas primeiras páginas da revista.

Ver mais

Gosto Comentar Partilhar

Lurdes Morais, Anabela Rosa e 6 outras pessoas

Ilustração 4 – Divulgação da versão online da Kéramica



Ilustração 5 – Promoção do Twitter da APICER no Facebook



Ilustração 6 – Promoção de peças da Porcel (Associado da APICER)

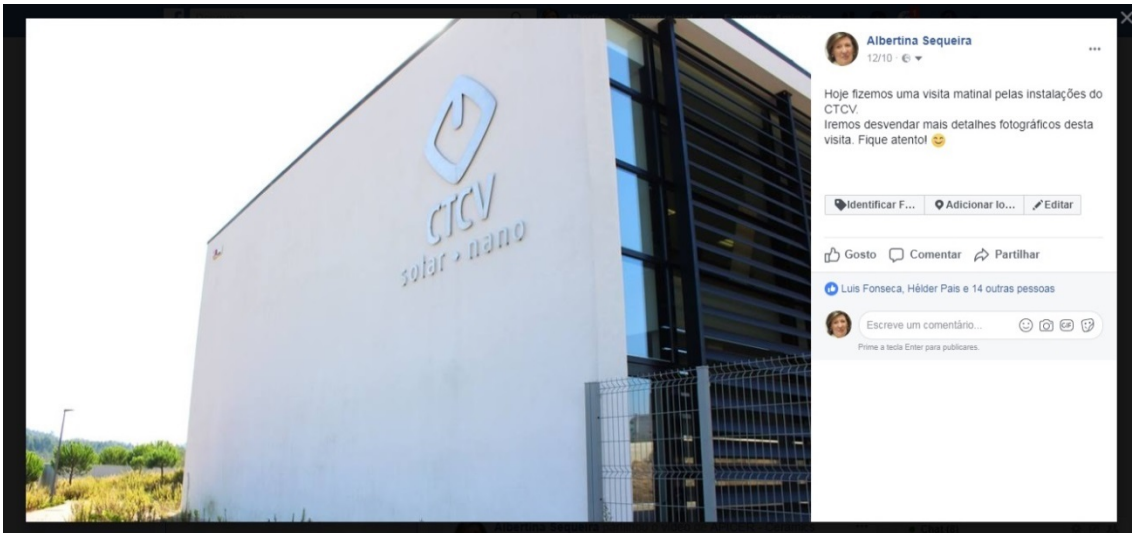


Ilustração 7 – Ilustração da visita ao CTCV



Ilustração 8 – Divulgação da presença da APICER nas Jornadas Técnicas

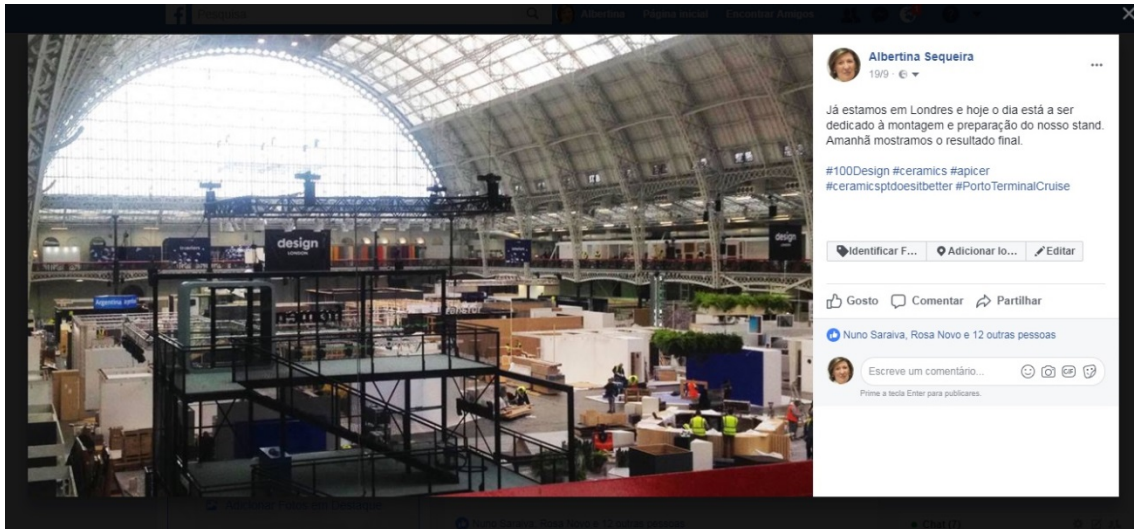


Ilustração 9 – Revelação do espaço da feira 100%Design



Ilustração 10 – Sugestão de visita de fim de semana (partilha de uma notícia)

Albertina Sequeira

Albertina Sequeira Cronologia Recente

Trabalha na empresa APICER - Ceramics Portugal Does It Better

Estudou em Universidade Lusíada de Lisboa

Vive em Lisboa

De Lisboa

Adicionar Páginas que Geres

Adicionar Fotos em Destaque

Destaca até 5 fotos de que realmente gostas

+ Adiciona o Instagram, sites e outras ligações

Fotos

Amigos · 117

Albertina Sequeira
33 min ·

Porque Uma só andorinha não faz a primavera... ☺

Neste trabalho, ideias e informações partilhadas, conhecimentos adquiridos e novas aprendizagens foram alguns dos pilares que nos permitiram fazer jus ao que defendemos como a prática Associativa e alcançar o resultado que a Assembleia Geral determinou.

A todos os que nos acompanharam nesta longa caminhada, o nosso Bem Haja!

#apicer #contratocolectivodetrabalho #cerâmica #cristalaria #associativismo #associadosapicer

PERFIS PROFISSIONAIS DO SETOR CERÂMICO PORTUGUÊS 2015

page ▲

PROFI CER

APICER CH Business Consulting COMPETE

APICER - Ceramics Portugal Does It Better
12/9 ·

Foi assinado no início deste mês, dia 7, o Acordo de revisão do Contrato Coletivo de Trabalho para os trabalhadores da componente industrial - da Indústria Cer...

Ver Mais

Gosto Comentar Partilhar

8

Lurdes Morais Parabéns à APICER, dirigentes e associados, pelo trabalho desenvolvido e por serem pioneiros numa nova abordagem ao Contrato Coletivo de Trabalho!

Ilustração 11 – Divulgação da notícia sobre o Contrato Coletivo de Trabalho

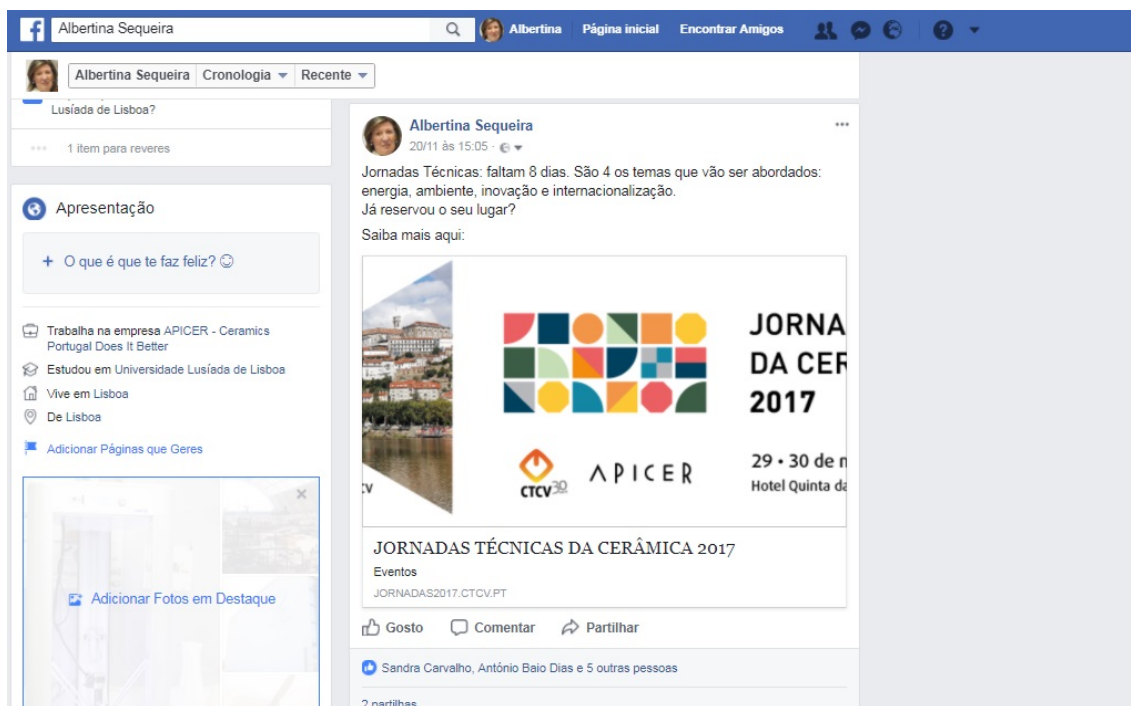


Ilustração 12 – Divulgação das Jornadas Técnicas da Cerâmica (evento)



Ilustração 13 – Divulgação de um curso importante para o setor

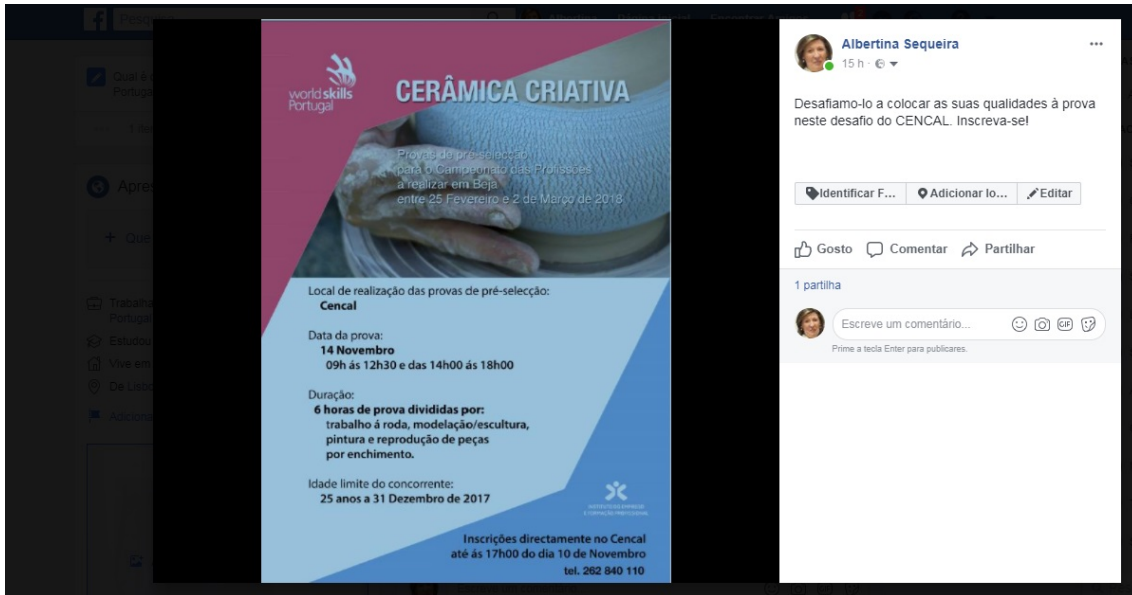


Ilustração 14 – Divulgação de uma prova relacionada com o setor cerâmico



Ilustração 15 – Demonstração de um acto diário na APICER para maior envolvimento com o público-alvo

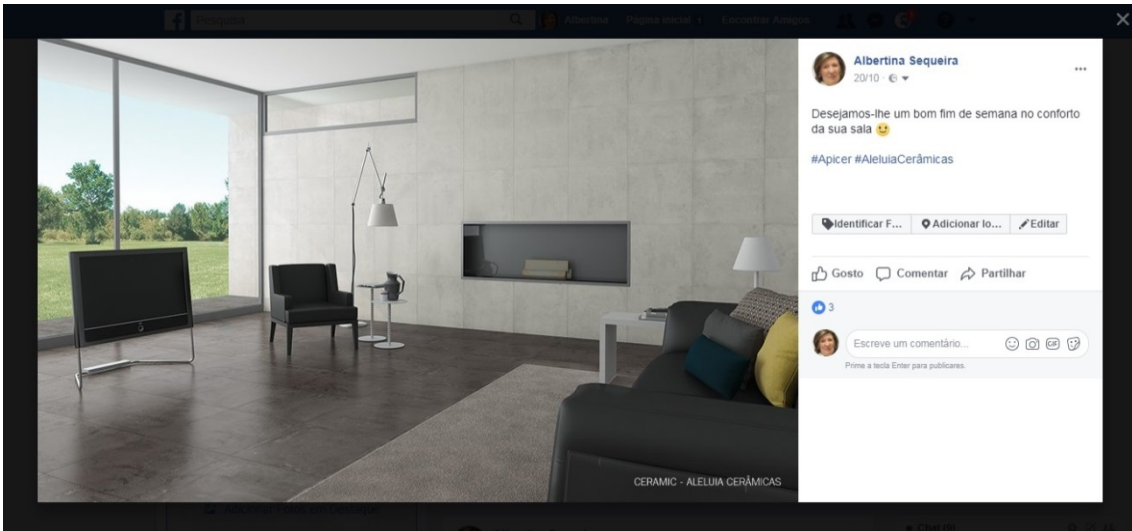


Ilustração 16 – Mensagem pessoal para maior envolvimento com o público-alvo



Ilustração 17 – Revelação das instalações da APICER

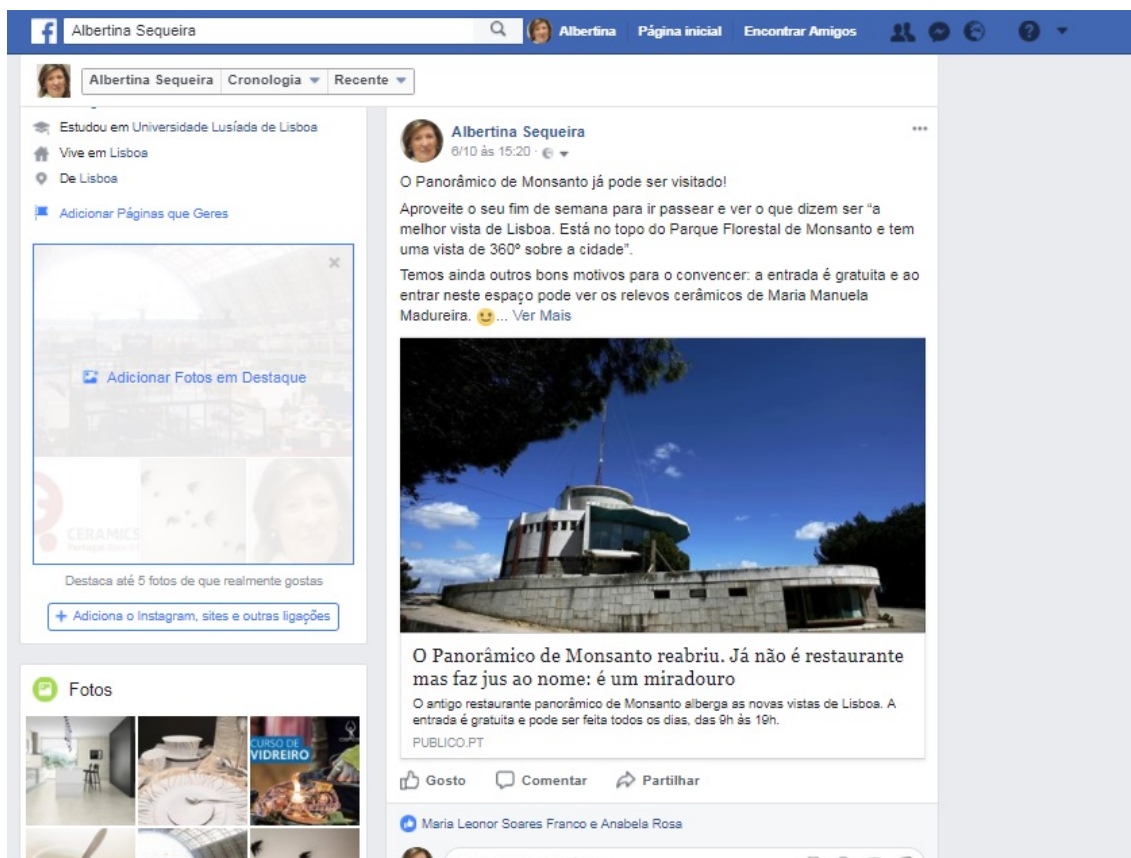


Ilustração 18 – Sugestão de visita de fim de semana a Monsanto



Ilustração 19 - Sugestão de visita de fim de semana a Viseu

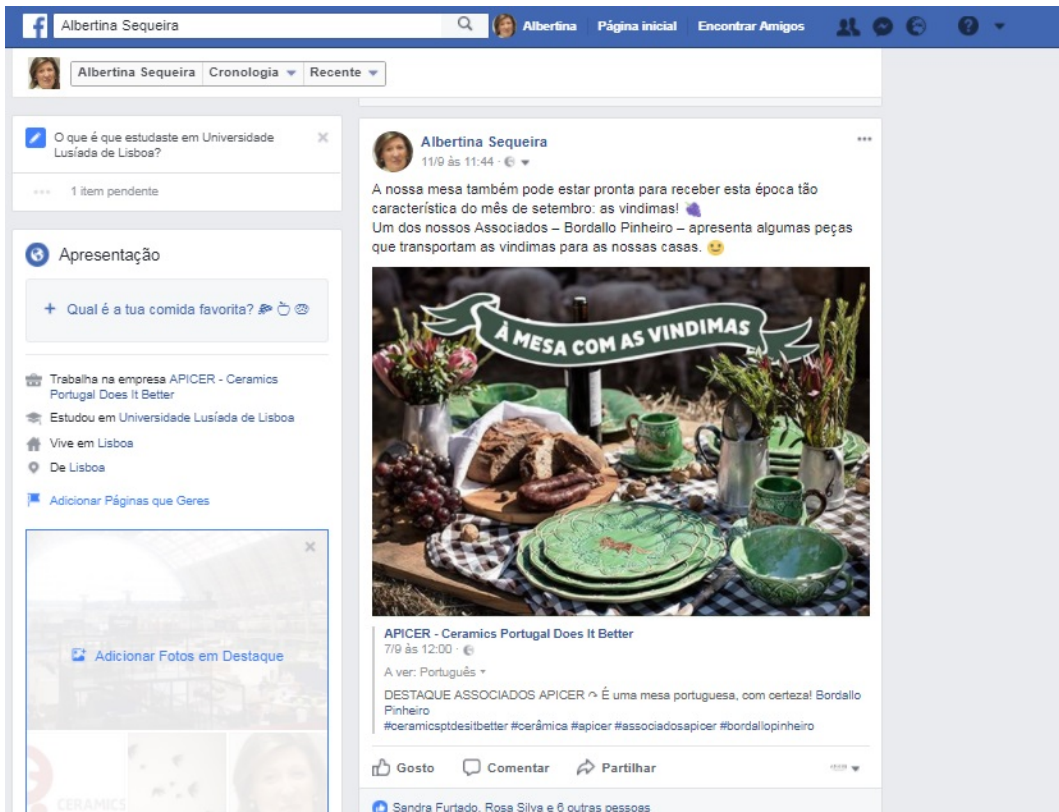


Ilustração 20 - Promoção de peças da Bordallo Pinheiro (Associado da APICER)



Ilustração 21 – Notícia sobre o Comércio Internacional dos Produtos Cerâmicos

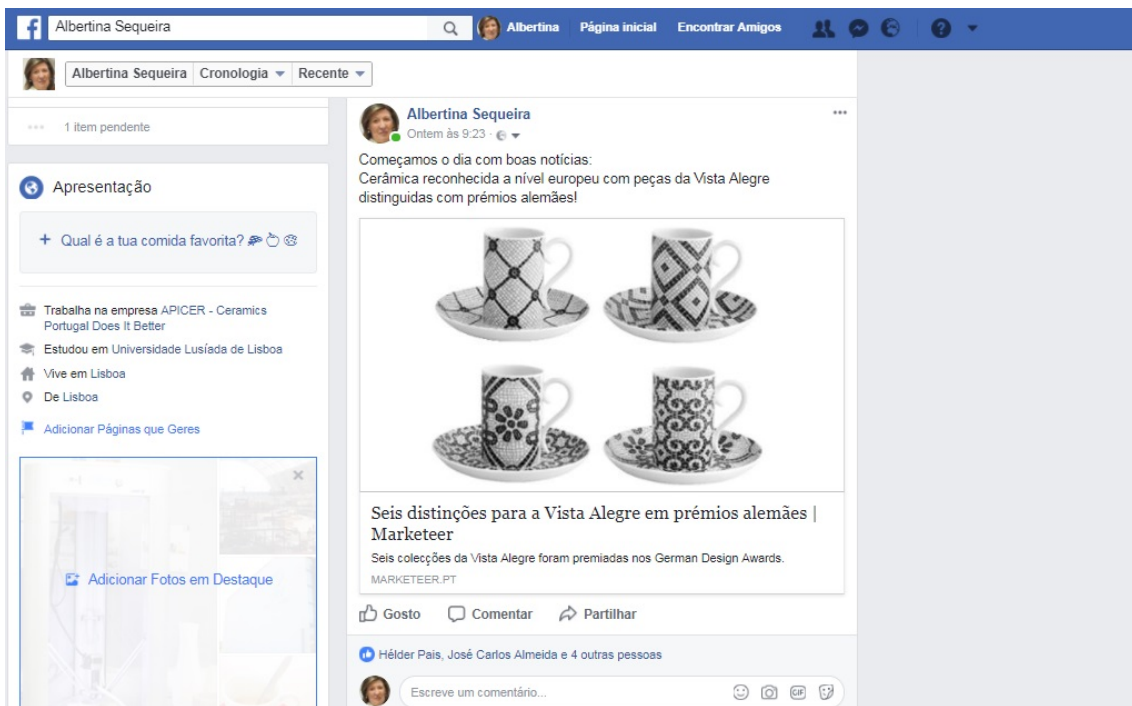


Ilustração 22 – Notícia sobre a distinção de um dos Associados da APICER na Alemanha

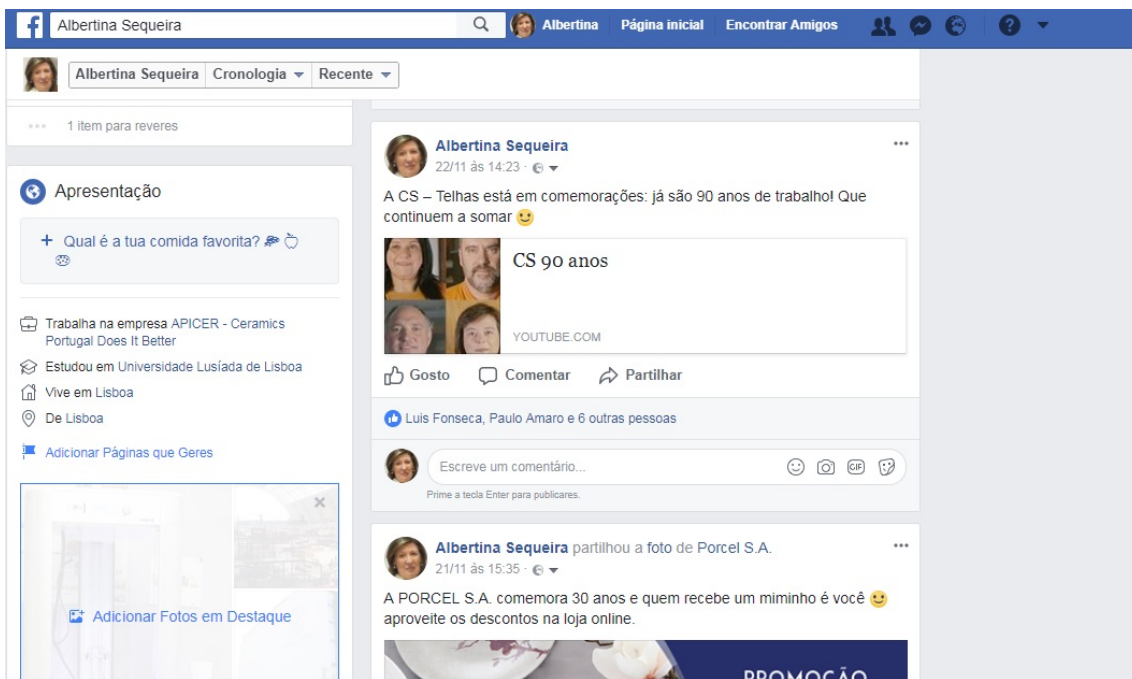


Ilustração 23 – Celebração do aniversário de um dos Associados da APICER



Ilustração 24 – Revelação de pormenores da visita ao CTCV: impressora 3D



Ilustração 25 - Revelação de pormenores da visita ao CTCV: painel cerâmico

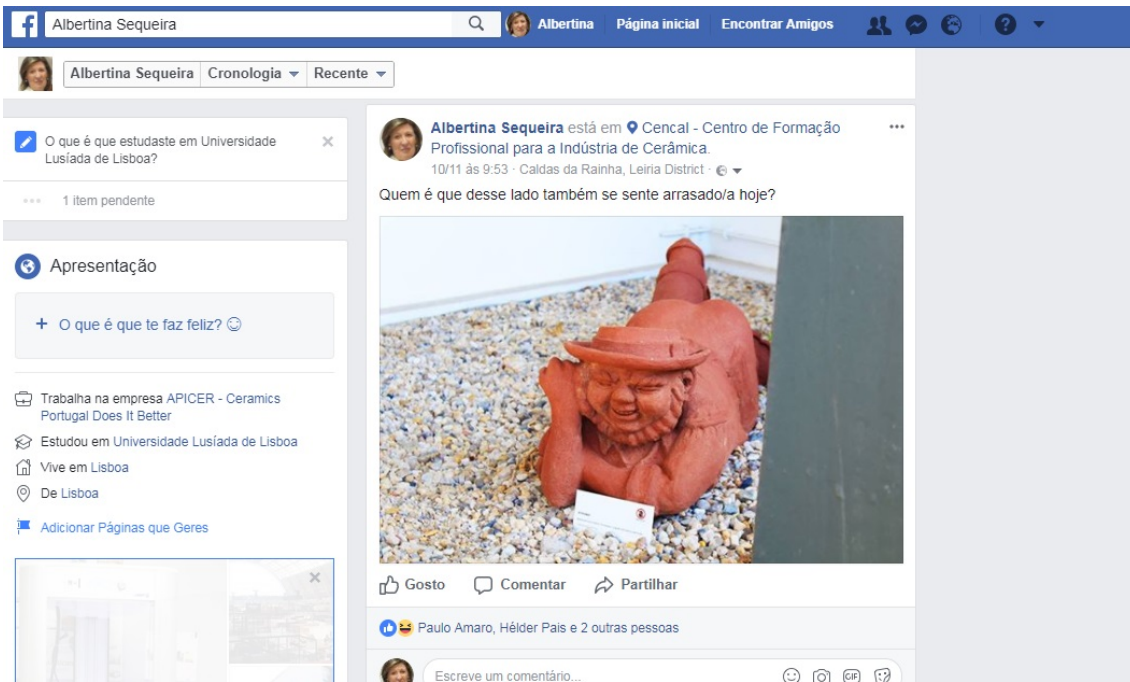


Ilustração 26 - Revelação de pormenores da visita ao CENCAL


Proposta de publicações LinkedIn – 13 a 17 de novembro	
13 novembro	
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar sessões de esclarecimento sobre temas relevantes relacionados com o setor Ser uma “página” de referência onde as pessoas possam encontrar conferências ou cursos relacionados com o setor
Mensagem central	Temática dos resíduos numa sessão de divulgação e esclarecimento no próximo dia 22 de novembro. 
Horário publicação	de 9h
15 novembro	
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> divulgar a realização de um evento sobre o setor
Mensagem central	Relembramos que a Bienal de Aveiro decorre até dia 4 de dezembro; pode admirar cerca de 90 obras vindas de todo o mundo. https://www.publico.pt/2017/10/28/local/noticia/ceramica-artistica-de-varios-pontos-do-mundo-mostrada-em-aveiro-1790373
Horário publicação	de 10h
17 novembro	
Objetivos estratégicos	Divulgar eventos sobre temas relevantes relacionados com o setor
Mensagem central	EUROPEAN CERAMIC DAYS: um encontro europeu de dois dias em que a Indústria e o Setor da Cerâmica são os temas que vão estar em cima da mesa. No dia 22 de novembro a conferência estará aberta ao público. https://www.facebook.com/events/542837076056207/
Horário publicação	de 11h

Ilustração 27 – Plano de comunicação semanal para o LinkedIn

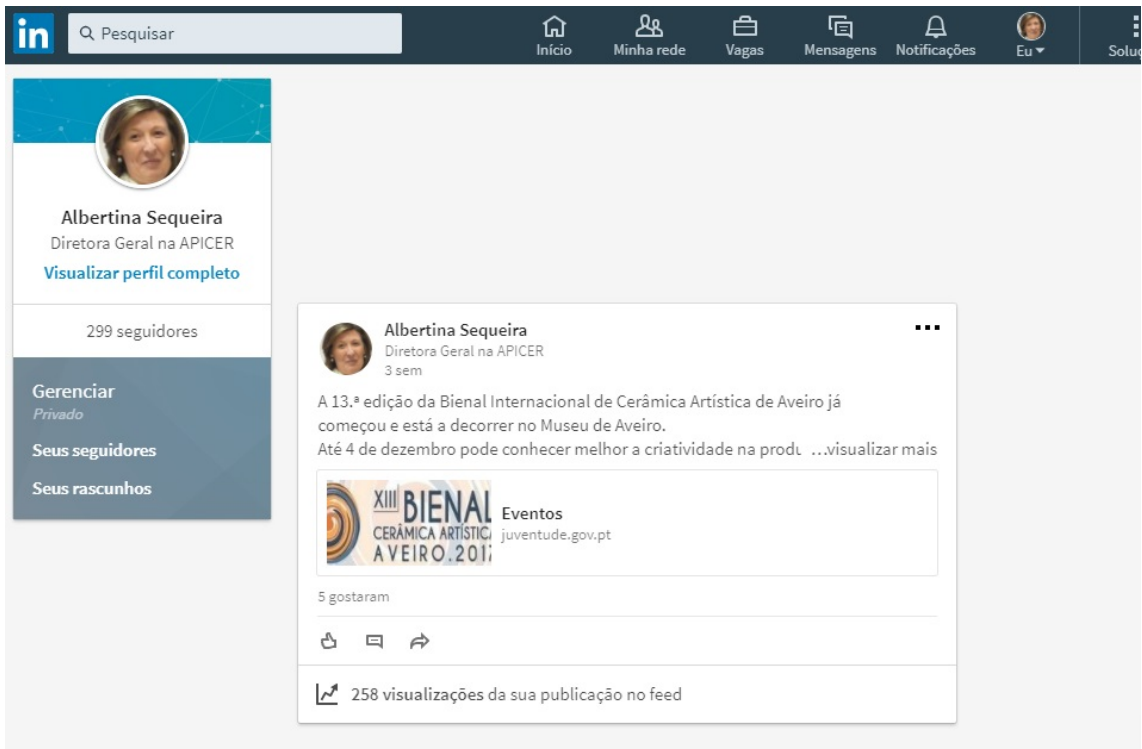


Ilustração 28 – Divulgação de um evento: Bienal Internacional de Cerâmica Artística de Aveiro

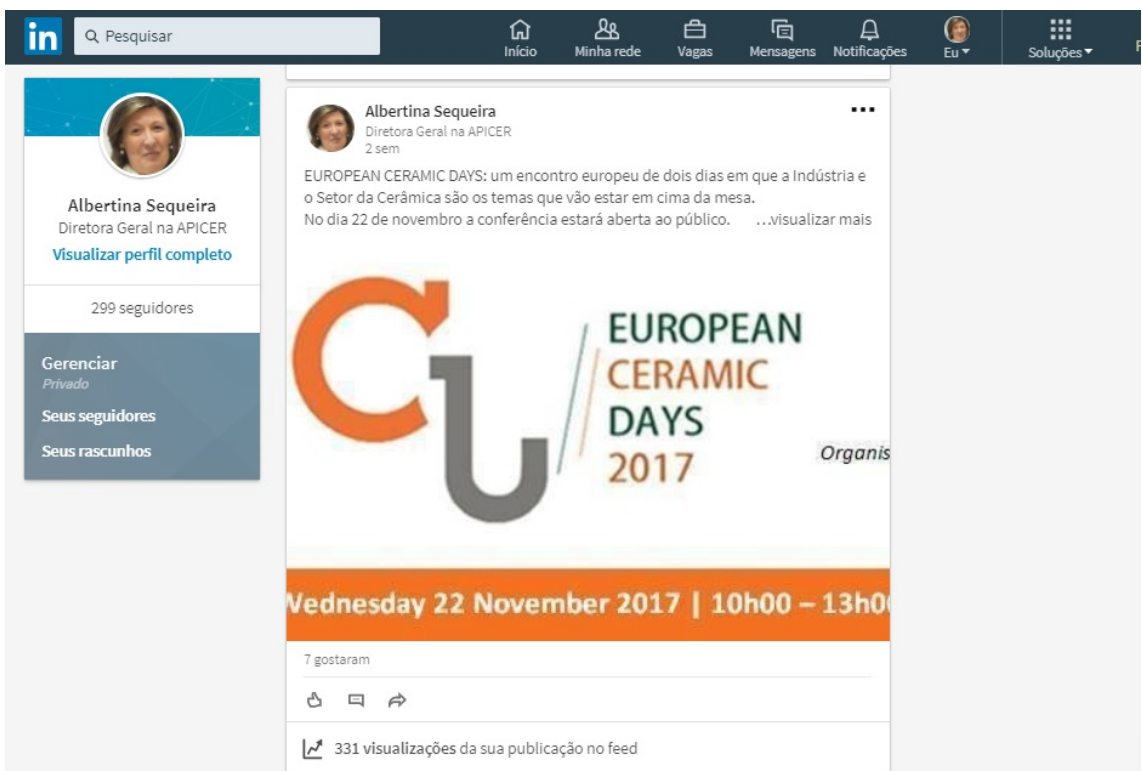


Ilustração 29 – Divulgação do Encontro Europeu da Cerâmica

The image shows a LinkedIn profile page for Albertina Sequeira, General Director of APICER. The profile includes a search bar at the top, navigation icons for Home, My Network, Jobs, Messages, Notifications, and Profile, and a search bar with the text 'Pesquisar'. The profile header shows her name, title, and a link to her full profile. Below this, it indicates she has 299 followers and provides options to manage privacy, view followers, and view drafts.

The main post is by Albertina Sequeira, dated 2 weeks ago. The text of the post reads: "Jornadas Técnicas: faltam 6 dias! Reserve o seu lugar e assista às intervenções dos nossos oradores sobre 4 temas: energia, ambiente, inovação e internacionalização. ...visualizar mais".

The post features a graphic for the "JORNADA DA CERÂMICA 2017" event. The graphic includes a photograph of a town by a river, a colorful geometric logo, the CTCV logo, the APICER logo, and the event details: "29 • 30 de nov Hotel Quinta das L".

Below the graphic, the text says "Esperamos por si em Coimbra!" with the website "jornadas2017.ctcv.pt". It also shows that 5 people liked the post and that it has 179 views in the feed.

Ilustração 30 – Divulgação da realização das Jornadas Técnicas da Cerâmica

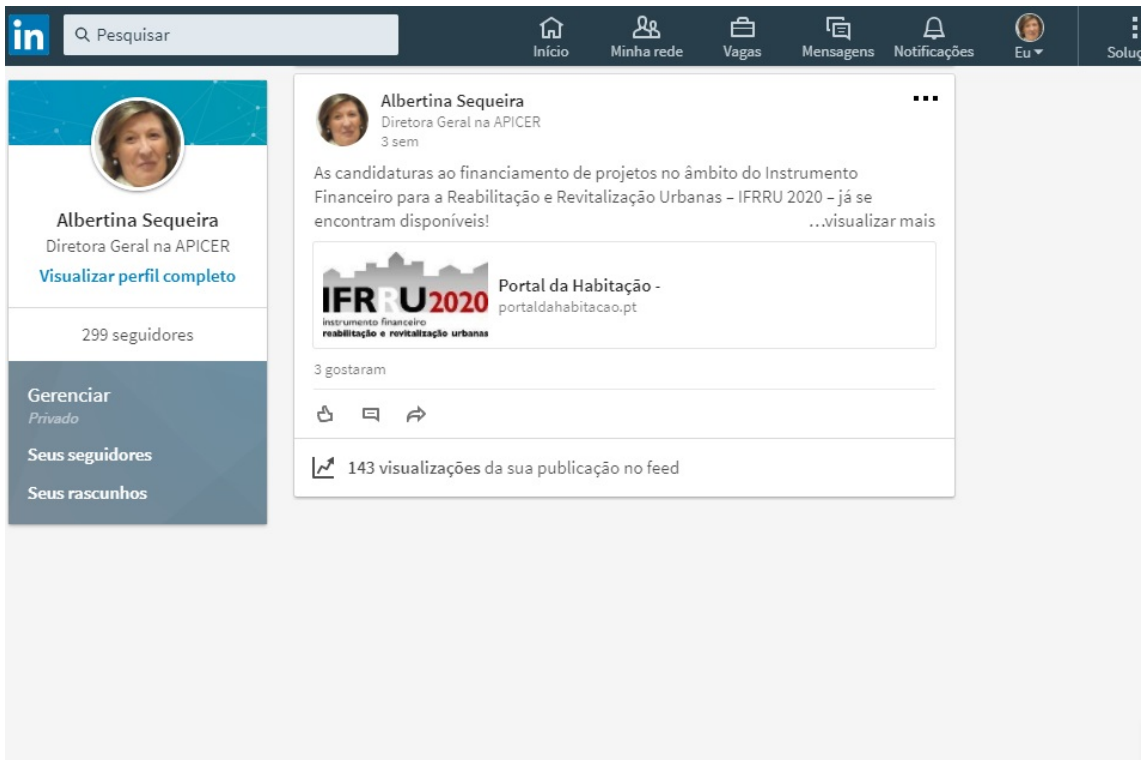


Ilustração 31 – Apresentação de um projeto de interesse para o setor

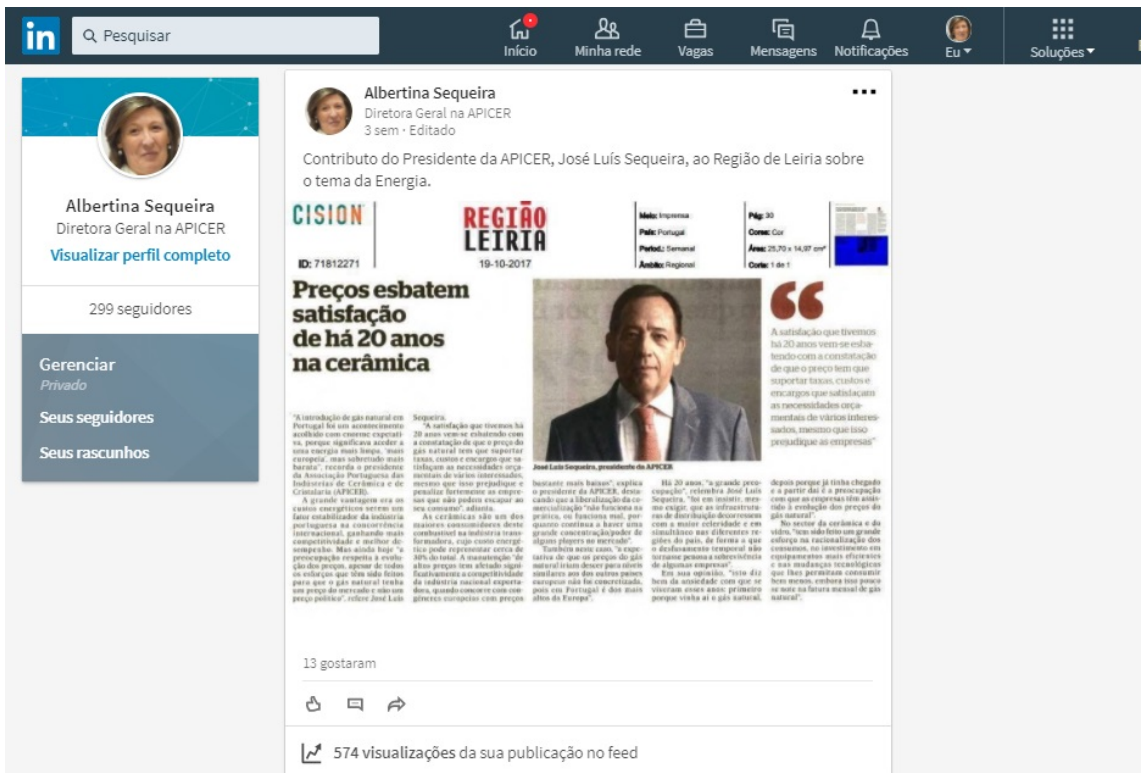


Ilustração 32 – Divulgação da entrevista do Presidente da APICER ao Região de Leiria

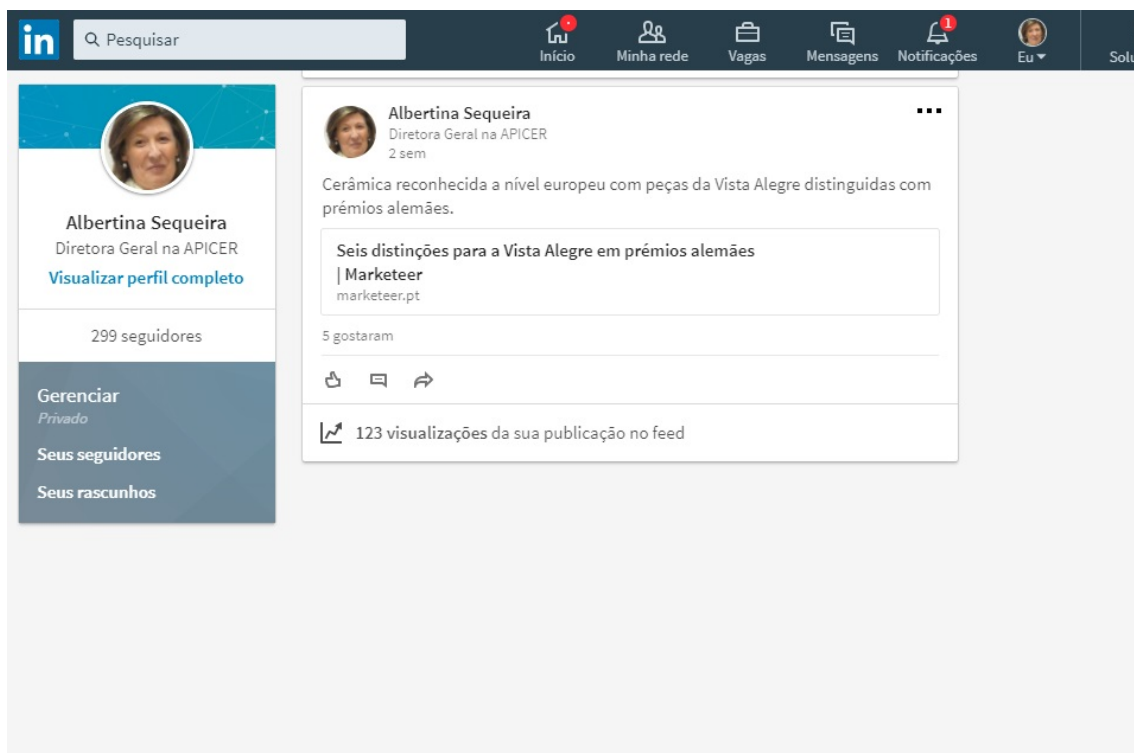


Ilustração 33 - Notícia sobre a distinção de um dos Associados da APICER na Alemanha

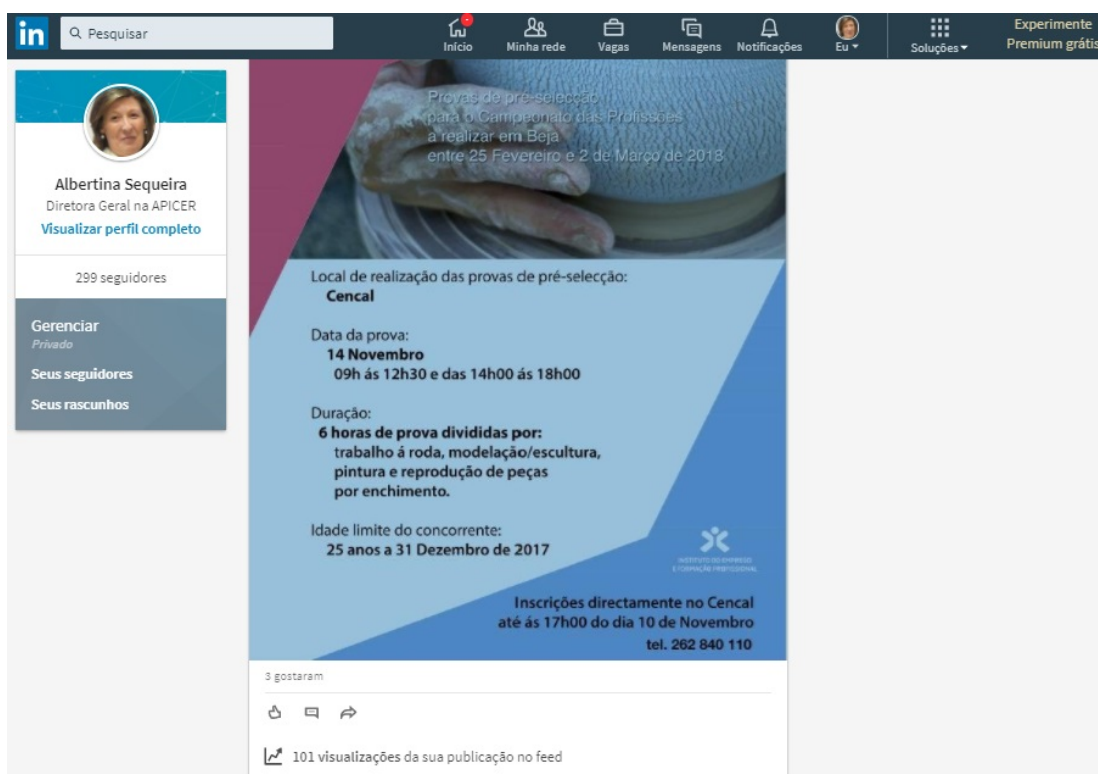


Ilustração 34 - Divulgação de uma prova relacionada com o setor cerâmico

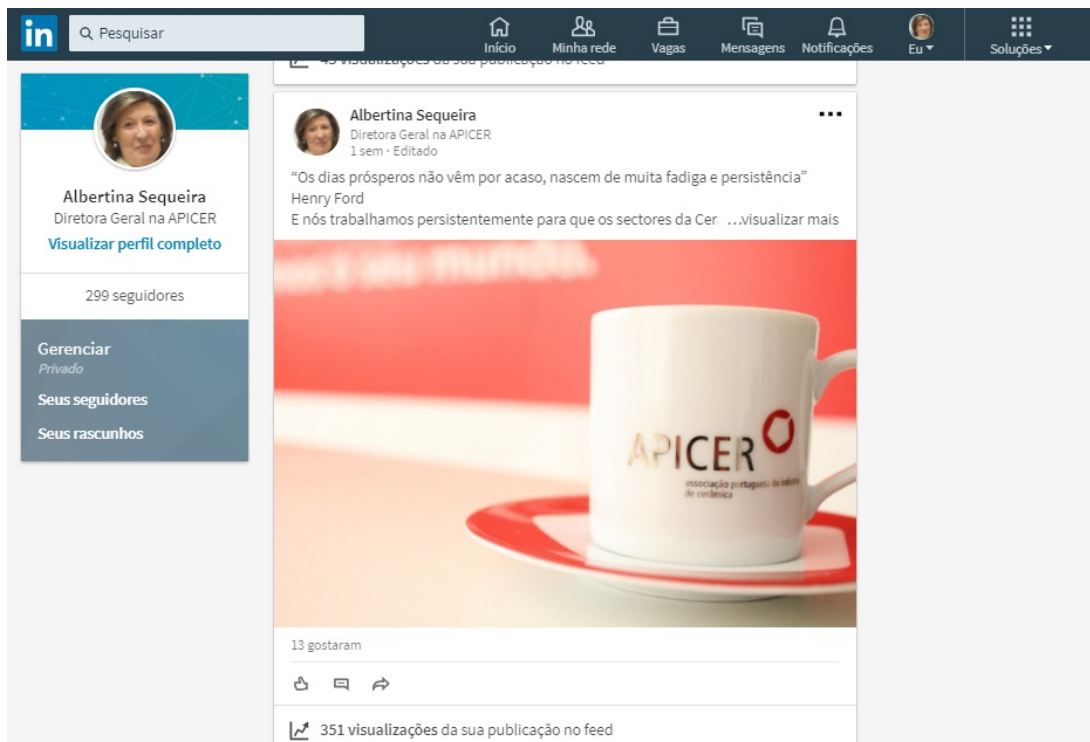


Ilustração 35 - Revelação das instalações da APICER

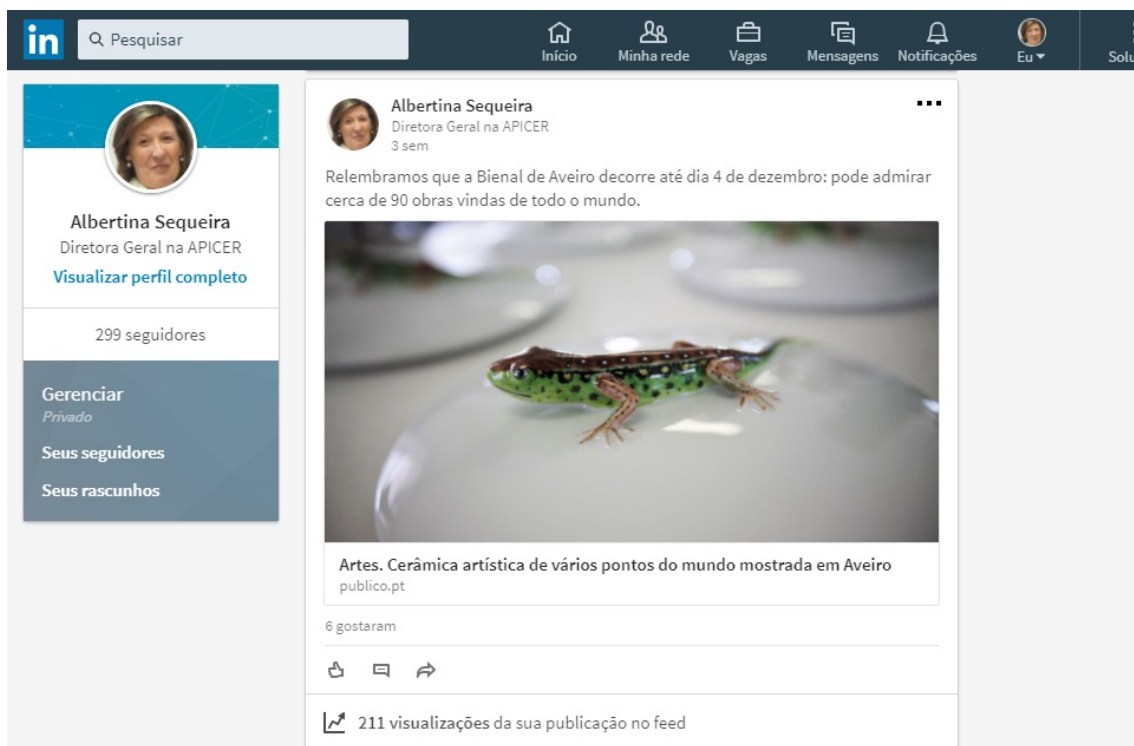


Ilustração 36 - Divulgação de um evento: Bienal Internacional de Cerâmica Artística de Aveiro

	A	B	C	D	E	F
1	INFORMAÇÃO GERAL					
2	Descrição	PT	EN	Obs.		
3	Título	APICER	APICER			
4	Frase	"Cerâmica para o conforto do lar"	"Ceramics for a comfortable home"			
5	SEO Título	APICER - Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria	APICER - Portuguese Association of Ceramics and Domestic Glass Industries			
6	SEO Descrição	A APICER representa as indústrias de cerâmica e de cristalaria	APICER represents the ceramic and domestic glass industries			
7	Tags	Apicer, cerâmica, Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica e Cristalaria, Coimbra, sectorial nacional, indústria de cerâmica e cristalaria, portuguesa, Cerâmica de acabamentos, Cerâmicas especiais, Cerâmica estrutural, Cerâmica de buça sanitária, Cerâmica utilitária e decorativa, Cristalaria	Apicer, ceramics, Portuguese Association of Ceramics and Domestic Glass, Coimbra, national sector, Domestic Glass and Ceramics industry, portuguese, Ceramic finishes, Special ceramics, Structural ceramics, Sanitary ware ceramics, Utilitarian and decorative ceramics, Domestic Glass	Uma pequena Descrição de APICER		

Ilustração 37 – Tabela em Excel com informações relativas à Homepage

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL														
2	Descrição	PT	EN	Obs.											
3	Título	Representação Institucional	institutional representations												
4	Texto	Tendo em vista a promoção e defesa dos interesses do sector que representa, a APICER está representada institucionalmente na:	Aiming at promoting and defending the interests of the sector which represents, APICER is institutionally represented in:												
5	Texto	tambem a nivel internacional, a APICER continuará a intervir Intervim nas matérias e assuntos relativos aos vários subsectores da indústria nacional que representa, bem como a aceder à informação disponibilizada pelas federações europeias, que posteriormente envia por sua vez canaliza para as empresas associadas depois de tratada. A APICER encontra-se filiada nos seguintes organismos.	On an international level APICER will continue to intervem in all matters and issues related to the various sub sectors of the national industry it represents, as well as in the access to information disclosed by European federations, which after being processed, will be sent to the member companies. APICER is a member of the following international associations.												
6	Blocos de Texto														
7	Descrição	PT	EN	Obs.											
8	Nome	CIP	TBE												
9	Descrição	Confederação Empresarial de Portugal	Fédération Européenne des Fabricants de Tuiles et de Briques												
10	Link	http://cip.org.pt/													
11	Representação	Nacional	Internacional	Nacional ou Internacional											
12	Nome	AEP	CET												
13	Descrição	Associação Empresarial de Portugal	European Ceramic Tile Manufacturers' Federation												
14	Link	http://www.aeportugal.pt/													
15	Representação	Nacional	Internacional	Nacional ou Internacional											
16	Nome	CPCI	FECS												
17	Descrição	Confederação Portuguesa da Construção	Fédération Européenne des Fabricants de Céramiques Santeses Cerame-Unie												
18	Link	http://www.cpsi.pt/													
19	Representação	Nacional	Internacional												
20	Nome	CENDITEC													
21	Descrição	Centro para Desenvolvimento e Inovação Tecnológicos													
22	Link	http://cenditec.pt/													

Ilustração 38 - Tabela em Excel com informações relativas à APICER

2_Associados [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1			QUE SECTORES REPRESENTAMOS											
2														
3														
4	Descrição	PT	Blocos de Texto	EN	Obs.									
5	Título	Cerâmica de acabamentos	Ceramic finishes	floor and coatings										
6	Subtítulo	Parquetos e revestimentos												
7	Descrição													
8	Título	Cerâmicas especiais	Special ceramics	refractory, electro technical	products and	others								
9	Subtítulo	Produtos refratários, eletrotécnicos, e outros												
10	Descrição													
11	Associações													
12	Título	Cerâmica estrutural	Structural ceramics	tiles, bricks, cap vaults, stoneware										
13	Subtítulo	telhas, tijolos, abobadilhas, tubos de grés e tijoleiras rústicas												
14	Descrição													
15	Associações													
16	Título	Cerâmica de louça sanitária	Sanitary ware ceramics											
17	Subtítulo													
18	Descrição													
19	Associações													
20	Título	Cerâmica utilitária e decorativa	Utilitarian and decorative ceramics											
21	Subtítulo													
22	Descrição													
23	Associações													
24	Título	Cristalaria	Domestic Glass											
25	Subtítulo	Vidro de mesa e decorativo												
26	Descrição													
27	Associações													
28														
29														
30														
31														
32														
33														

Ilustração 39 - Tabela em Excel com informações relativas aos Associados

3_Serviços [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
10	Descrição														
11	Título	Apoio às empresas na gestão energética, em colaboração com o CTCV, empresas de consultoria e protocolos com fornecedores de energia	Support to companies in the area of energetic management, in cooperation with CTCV, consulting companies and protocols with energy providers.												
12	Descrição														
13	Título	Consultoria jurídica na área do direito do trabalho e mediação do acordo coletivo de trabalho do sector	Legal advice in the context of this area and in the mediation of the collective labour agreement of the sector												
14	Descrição														
15	Título	Condições especiais na prestação de serviços de APICER nas empresas dos nossos seus Associados	Special conditions in the services provided to our members' companies												
16	Descrição														
17	Título	Informação estatística.	Statistical information.												
18	Descrição														
19	Título	Informação, consultoria e desenvolvimento de projetos para integração e cumprimento de normas e legislação ambiental.	Information, consulting and development of projects for the integration and fulfillment of environmental standards and legislation												
20	Descrição														
21	Título	Informação regular aos associados, através de circulares, revista bimestral e website	Regular information to the association's members, through circular letters, bimonthly magazine and website												
22	Descrição														
23	Título	Promoção de ações de internacionalização e divulgação de oportunidades comerciais	Promotion of internationalization actions and disclosure of commercial opportunities.												
24	Descrição														
25															
26															
27															
28															

Ilustração 40 - Tabela em Excel com informações relativas aos Serviços

	A	B	C	D	E	F
	INFORMAÇÃO GERAL					
	Descrição	PT	EN	Obs.		
3	Título	Publicações	Publications			
4	SEO Título	Publicações	Publications			
5	SEO Descrição	Entre as publicações realizadas pela APICER destacam-se alguns manuais e estudos	Among the APICER publications are some manuals and studies	Uma pequena Descrição		
6	Tags	manuais , estudos publicações , apicer ; manuais , estudos	publications , apicer ; manuals , studies			
7	Imagem Livro de Cerâmica	Colocar na pasta "Publicações > Headers". Com o nome "Livro de Cerâmica"		Tamanho (1500x1000)		
8	Imagem Brochura Prestígio	Colocar na pasta "Publicações > Headers". Com o nome "Brochura Prestígio"		Tamanho (1500x1000)		
9	Imagem Estatísticas	Colocar na pasta "Publicações > Headers". Com o nome "Estatísticas"		Tamanho (1500x1000)		
10	Imagem Brochura de Serviços	Colocar na pasta "Publicações > Headers". Com o nome "Brochura de Serviços"		Tamanho (1500x1000)		
11	Imagem Outras Publicações	Colocar na pasta "Publicações > Headers". Com o nome "Outras Publicações"		Tamanho (1500x1000)		

Ilustração 41 - Tabela em Excel com informações relativas às publicações

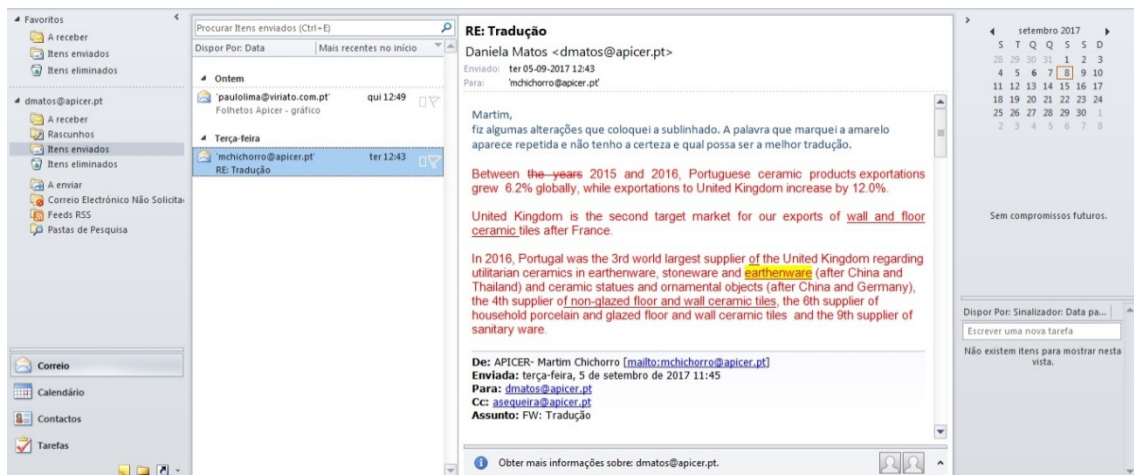


Ilustração 42 – Ajuda a Martim (colaborador da APICER) na tradução de um pequeno texto



VISIT CERAMICS
PORTUGAL DOES
IT BETTER STAND
@100%Design - D282



we are portuguese ceramic...

APICER - Associação Portuguesa das
Indústrias da Cerâmica e de Cristalarias
Rua Coronel Viegas Romão, Edifício C
3029-653 - Coimbra, Portugal

40° 11' 47" N - 8° 26' 28" W

P. +351 239 497 486
F. +351 239 497 681
info@apicer.pt
www.apicer.pt

follow us:

COMPETE 2020



V

100% TALKS
BUILDING FOR
EVERYONE

/ with architect
Luis Pedro Silva

20 SEPTEMBER
14.45 PM

Kensington Olympia,
London



APICER

Approaches to create
buildings for the
general public - from
social housing to large
scale public projects.



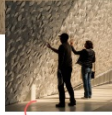
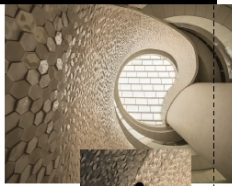
The Portuguese architect
will talk about the synthesis
and the challenges between
Architecture and Ceramics
at the Porto de Leixões
Cruise Terminal - Heritage,
Design and Innovation. The
constructive characterization,
durability, maintenance,
constructive requirement and
aging qualities, chromatic
expression, texture and
temperance of reflection of
the ceramic module.

Porto Cruise Terminal is a small
port complex, initiative of the
Administração dos Portos do Douro
e adjacent, located at the South
Jetty in Matosinhos, Portugal.
The definition of a new cruise
terminal had since its origin
a double objective: improvement
of the commercial efficiency
and a better urban integration.
The main building suggests
the complex sheltering several
programmatic components: cruise
ship terminal, marina facilities,
the Science and Technology Park
of the Sea of the University of

Porto, event rooms and
a restaurant.
The main building constitutes
a node between the 3 main
functions: the new cruise ship
quay, the new marina, and the
new street linking to the city.
It includes in the sea side
the departures/arrivals rooms
and marina facilities, and in
the land side the Science and
Technology Park of the Sea of
the University of Porto and
other functions.

Enchanted by the Jetty's curve
and by this intermediary
commitment and role, it embraces
the curved blades generating and
prolonging itself in the form
of 3 main exterior terraces
and a fourth falling towards
in a helical ramp connecting
the internal functions within
a quadruple height space.
The constructive characterization
of the opaque blades considered
various types of coating that
were thought according to
durability and maintenance,
constructive requirement and
aging qualities; the chromatic
expression, texture and
temperance of reflection.

The ceramic module came as
the preferred recourse, so
traditional in the identity of
the city, emerging the idea of
standardized ratio along with
the uniform reading of the



laminar surfaces. The hexagon
with a face asymmetrically
raised, allows the dialogue with
the contours of the sinuous
geometry of the opaque blades.
There are a lot of producers
in the country which made the
production mostly national, with
the glazing system rehearsed in
laboratory. For its application
each worker yield 5m²/day
throughout 8 months.
The ceramic module fades away
at a distance and lets itself be
touched by the curiosity of the
fingers at close.

The Luis Pedro Silva, Arquitecto.
Lda Architecture studio was
founded in 2000. Luis Pedro
Silva is the managing partner. He was born in
Oliveira de Azeméis, Portugal.
He graduated from the Faculty of
Architecture of the University
of Porto (FAUP) where he is a
professor since 2000, teaching
Project. Master degree graduate
jointly by FAUP and by the
Faculty of Engineering of the
University of Porto (FEUP)
and has completed a PhD on
Architecture.

The head office of Luis Pedro
Silva Architecture studio
is in Oporto, Portugal. It
has developed work in various
sectors and scales, and has
responsibility in public
and private buildings and
projects in Portugal, Angola,
Mozambique, and Brazil.
It has also contacts for project
development in Morocco
and Algeria.
Among the set of completed
works that with the biggest
national and international
dissemination is the Porto
Cruise Terminal, inaugurated in
2015 and published in magazines
from 13 countries (such as USA,
UK, Japan, South Korea, Germany,
Mexico, China or Israel) and
12 specialized sites (Turkey*,
Greece, Spain, Italy, Germany,
Chile, Brazil)

P

It has also received national
and international recognition
from awards and nominations in
2015, 2016 and 2017:
- Winner of the 2015 EIL Award
for Best Real-Estate Enterprise
of the Year for Trade, Services
and Logistic in Portugal;
- Second Place for 2015 Best
Cruise Port in the World by
SeaTrade Cruise Awards after
Amsterdam Port;
- Winner of the 2015 Construir
Award for Best Engineering
Project in Portugal;
- Nomination for the 2016 Thero-
americano Award in the X Annual
BIAM in São Paulo, Brazil;
- Nomination for 2016 Best
Real-Estate work by Magazine
do Imobiliário in Portugal;
- Winner of the 2016 People's
Choice AZ Award in Toronto
Canada by Arcus Magazine;
- Shortlisted for 2016 Best
Public Building of the Year List
Award by Arena International,
London (in course);
- Shortlisted for Best Mixed Use
Completed Building for the 2016
World Architecture Festival in
Berlin (in course);
- Shortlisted for 2016 WAN Award
for Best Transport Building in
London (in course);
- Shortlisted for 2016 WAN Award
for Best Waterfront Project in
London (in course);
- Winner of Archdaily's Building
of the Year 2017 in "Public
Architecture".

Ilustração 43 – Flyer distribuído durante a feira 100%Design



OVER THE LAST 20 YEARS, APICER - PORTUGUESE ASSOCIATION OF CERAMICS AND DOMESTIC GLASS INDUSTRIES, HAS SET A ROUTE TOWARDS SUCCESS.

A "trail" that intends to continue to promote - Ceramics - Portugal Does It Better. Towards the constant challenges of the Sector, Portuguese Industry diversified supply, adapted to new realities, bet on entrepreneurship, and relies on the tenacity of businessmen and employees of the Sector. We are a reference in Europe and in the world.

Today we have a unique and invaluable Value and Identity. Ceramics - Portugal Does It Better!

PORTUGUESE CERAMIC INDUSTRY - LIVE AND DYNAMIC HERITAGE

WE ARE TODAY ONE OF THE MOST COMPETITIVE PLAYERS IN FOREIGN MARKETS. PORTUGUESE CERAMIC AND GLASSWARE COMPANIES ARE AWARDED REQUIREMENTS IN SEVERAL AREAS: QUALITY; SUSTAINABILITY AND ENVIRONMENT; ENERGY; HYGIENE AND SAFETY; PRODUCT AND PROCESS CERTIFICATION; SOCIAL RESPONSIBILITY; DESIGN; INNOVATION.

Floor and Wall Ceramic Tiles

Strong exporting sector, recognized in international markets for its quality and design. It is one of the most competitive in the world. With a supply of integrated solutions and a variety of products, for spaces and atmospheres, according to the most recent trends in Design, Decoration and Architecture.

Tableware and decorative ceramics

Sector of technological excellence, design and innovation. Portugal has in its composed fabric some of the most important and prestigious industries worldwide in this Sector. We dictate trends and present bold design and performance solutions. Versatility and Customization. Portuguese art and poetry - everyday life translated into modernity and aesthetic of objects.

Glassware

With high performance of new materials allowing the substitution of less ecological materials. Glass technical ceramics is a material with a wide range of applications in the electronic components industry.

Technical Ceramics

With high performance of new materials allowing the substitution of less ecological materials. Glass technical ceramics is a material with a wide range of applications in the electronic components industry.

WE ARE A REFERENCE IN EUROPE AND IN THE WORLD.

Today we have a unique and invaluable Value and Identity. Ceramics - Portugal Does It Better! BUT WHY?

I Secular tradition of creative work in Ceramics.

II Innovation and technology of computer and productive processes.

III Design and artistic identity of recognized value.

IV Industry Sustainability and Versatility of Materials.

V Quality: Durability and High Performance in the sectors of wall and floor tiles, structural ceramics, sanitary ware, tableware and decorative ceramics.

VI Dynamism, Personalization, Qualification and know-how of employees.

Ceramics - Portugal Does It Better - These are our attributes ... plus one.

WE DO ALL THIS ... WITH SOUL! THAT'S WHY!

Structural Ceramics

The key contribution for the architectural richness of Portugal. Preservation and reconstruction of the architectural and other heritage with extraordinary characteristics of resistance, durability, impermeability and thermal and acoustic insulation. High Performance for sophisticated and durable architectural projects.

Sanitary ware

Ethnic flexibility, quality and sophistication. This sector has followed the increasingly demanding style preference of the urban consumer. Constant presence in the most international events to keep up with the new external market trends.



Ilustração 44 - Folheto distribuído durante a feira 100%Design

// COR

O nosso primeiro grande foco foi a cor. Elegemos cores que pudéssemos associar de uma forma lógica e visível às 4 temáticas abordadas nas jornadas.



1. AMARELO E LARANJA

Cores quentes que são associadas à ideia de energia.



2. VERDE CLARO E ESCURO

Cores que transmitem as ideias de natureza e sustentabilidade.



2. AZUL CLARO E ESCURO

Cores ligadas à tecnologia e ao mundo digital.



2. CINZA E ROSA FORTE

Distintas, ambas dão a sensação de modernidade e de inovação.



IDENTIDADE GRÁFICA
LOGÓTIPO II JORNADAS TÉCNICAS DA CERÂMICA 2017
CTCV / APICER
06_2017

03/12

© material apresentado é propriedade intelectual da
Vitória & Neves e não poderá ser utilizado, sem a devida
autorização, sem o seu expresso consentimento.



//
JORNADAS TÉCNICAS
DA CERÂMICA
2017

Ilustração 45 – Logótipo das Jornadas Técnicas da Cerâmica



Ilustração 46 – Credencial de participação nas Jornadas Técnicas da Cerâmica



Ilustração 47 – Pasta com materiais oferecidos a todos os participantes das Jornadas Técnicas da Cerâmica

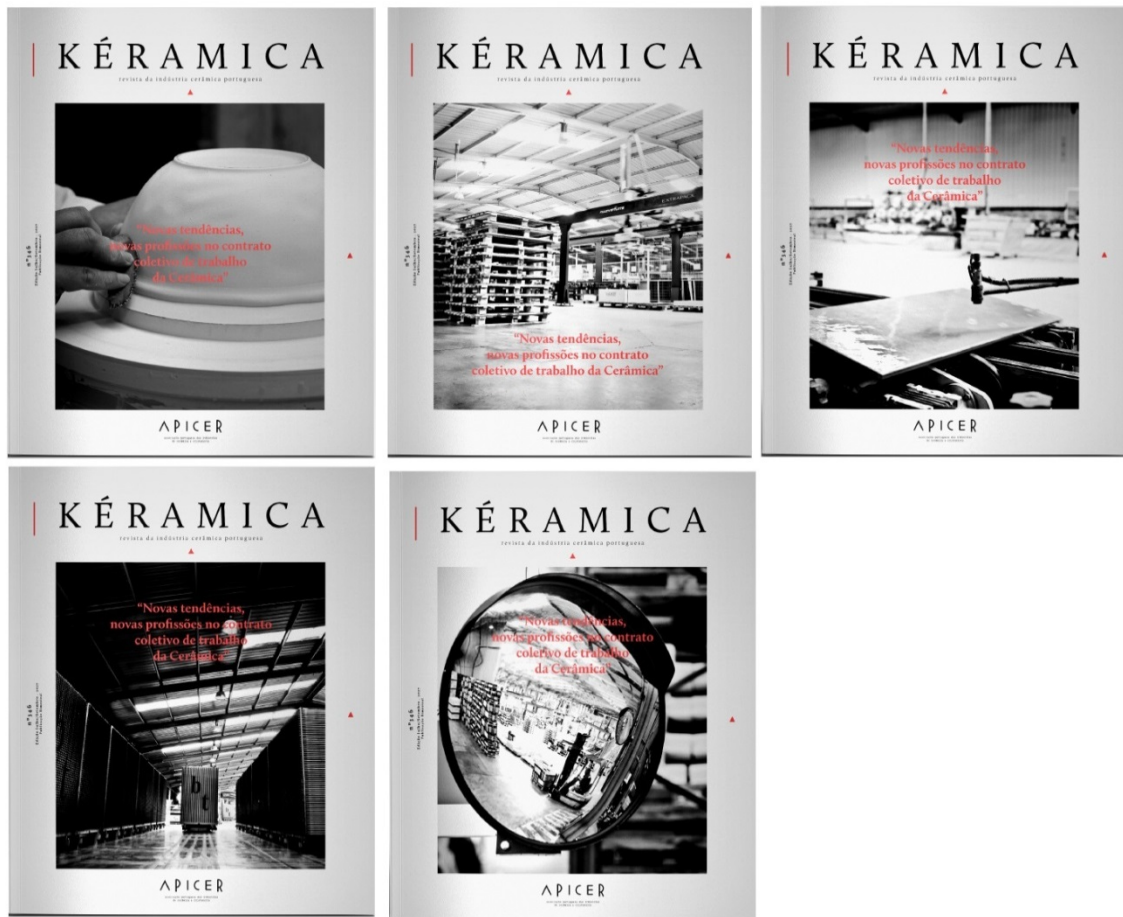


Ilustração 48 – Diversas propostas de capa para a revista Kéramica

De: Daniela Matos <dmatos@apicer.pt> Enviada: sex 22-09-2017 11
 Para: 'Albertina Sequeira'
 Cc: 'Sara Oliveira'
 Assunto: RE: Divulgação keramica

Bom dia Albertina e Sara,

Envio a minha proposta relativa à nova edição da Kéramica:

Cooperamos para fazer "história". Saiba porquê!

Novas tendências, novas profissões... conheça os desafios do setor da Cerâmica que requerem o envolvimento do tecido empresarial do setor num trabalho Associativo, sobre o qual o presidente da APICER, José Luís Sequeira, manifesta o seu agradecimento nas primeiras páginas.

O foco principal da Kéramica 347 é precisamente a aprovação do Contrato Coletivo de Trabalho e todo o processo inerente a este trabalho associativo. Dos contributos que preenchem a revista destacam-se as entrevistas ao Doutor Marco Mussini, Administrador da Grés Panaria Portugal, e a António Saraiva, presidente da CIP.

Não perca, ainda, as últimas novidades das empresas cerâmicas portuguesas.

Desafios, alterações, reconhecimentos, cooperações, ... vá para além destes pequenos parágrafos e fique a conhecer a "história" da cooperação do nosso setor.

Agarre a oportunidade de assinar a Kéramica para ficar a par de todos os nossos passos!
 Subscreva a revista oficial da APICER aqui.

Atenciosamente,

Ilustração 49 - Nota de divulgação da revista 347 escrita para as redes sociais

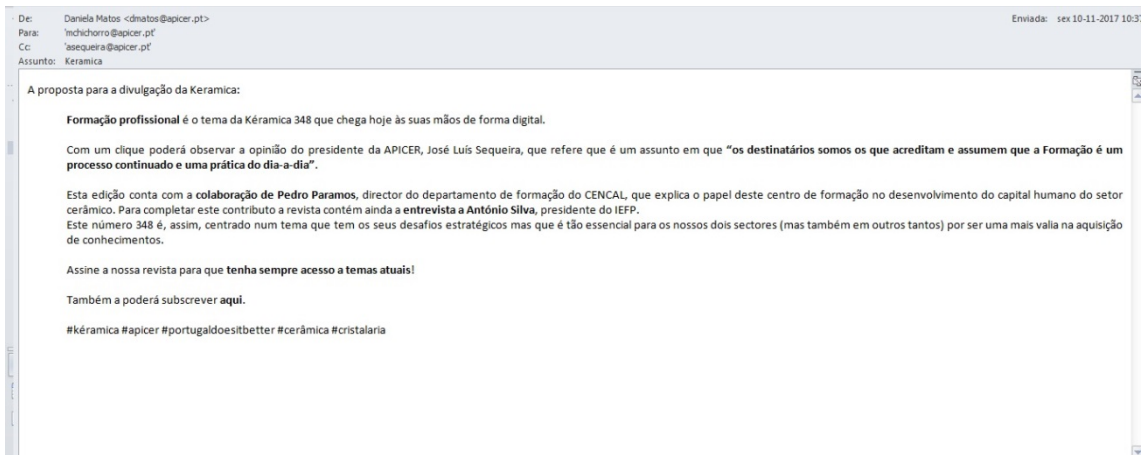


Ilustração 50 - Nota de divulgação da revista 348 escrita para as redes sociais

<p>ENTREVISTA A JOSÉ FERREIRA DA SILVA COELHO – CS TELHAS</p> <p>Questões a nível pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciou-se com o fabrico artesanal da telha de canudo e já conta com 3 gerações. Qual o sentimento de continuar a "governar" esta empresa com 90 anos de história? • Desde início compreendeu que a constituição da APICER era o melhor passo a dar no setor. A sua determinação é o que o permite continuar a caminhar para o sucesso da empresa? • Decidiu continuar o trabalho de duas gerações na área da cobertura cerâmica. Prosseguiu com uma sensação de dever ou foi um projeto agarrado com sentimento? <p>CS Telhas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conta com 35 anos na CS Telhas. Quais foram as principais mudanças até hoje? • Após o aumento físico com a criação de 4 fábricas, a empresa expande-se para os mercados externos em 2005. Qual foi a principal dificuldade? • A CS Telhas é uma referência a nível nacional e internacional. Diga-nos alguns ingredientes desse segredo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um dos desafios atuais é acompanhar a evolução tecnológica. A CS Telhas desde cedo que aposta no aperfeiçoamento, qualidade, modernidade e inovação dos seus produtos. Qual a próxima aposta? • Cada vez mais os consumidores querem personalizar os produtos que adquirem. A personalização é uma possibilidade garantida? • Quais os desafios e oportunidades que a cerâmica estrutural pode encontrar atualmente nos mercados? • Com o aparecimento de um novo produto – a chapa metálica – qual é a maior preocupação da empresa? • Existe uma relação entre a arquitetura e a cerâmica. Que oportunidades poderão surgir de uma possível união? • Todos os produtos têm os seus elementos diferenciais. Quais são os atributos que tornam a cobertura cerâmica um produto único? • Que perspectivas de futuro delinea para a CS Telhas? <p>Questões ambientais e sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • A CS Telhas conta com a marca CS Solar tendo em vista a promoção do desenvolvimento sustentável. Quais são as maiores preocupações ambientais no subsector?
--	--

Ilustração 51 – Guião da entrevista a José Coelho

<ul style="list-style-type: none"> • Considera a preocupação ambiental das empresas uma mais valia e um diferencial nos dias de hoje? • A reabilitação é um dos pilares do trabalho da CS Telhas. Esta responsabilidade social tem contribuído para o aumento do reconhecimento da empresa? <p>Associativismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apelou, desde logo, à constituição de uma única Associação que representasse o setor. Olhando para trás quais os trabalhos que destaca? • Continua a acreditar nas vantagens do Associativismo para a união de um determinado setor? • Descreva numa frase a importância do Associativismo para o setor. <p>Digitalização e indústria 4.0</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalização e indústria 4.0: tendo em conta a vossa contínua aposta em tecnologia moderna e em orientações estratégicas, pode-se afirmar que constituem duas oportunidades... • Quais as principais mudanças, vantagens e desvantagens que estes dois processos trazem à cerâmica estrutural? 	
--	--

Ilustração 52 - Guião da entrevista a José Coelho

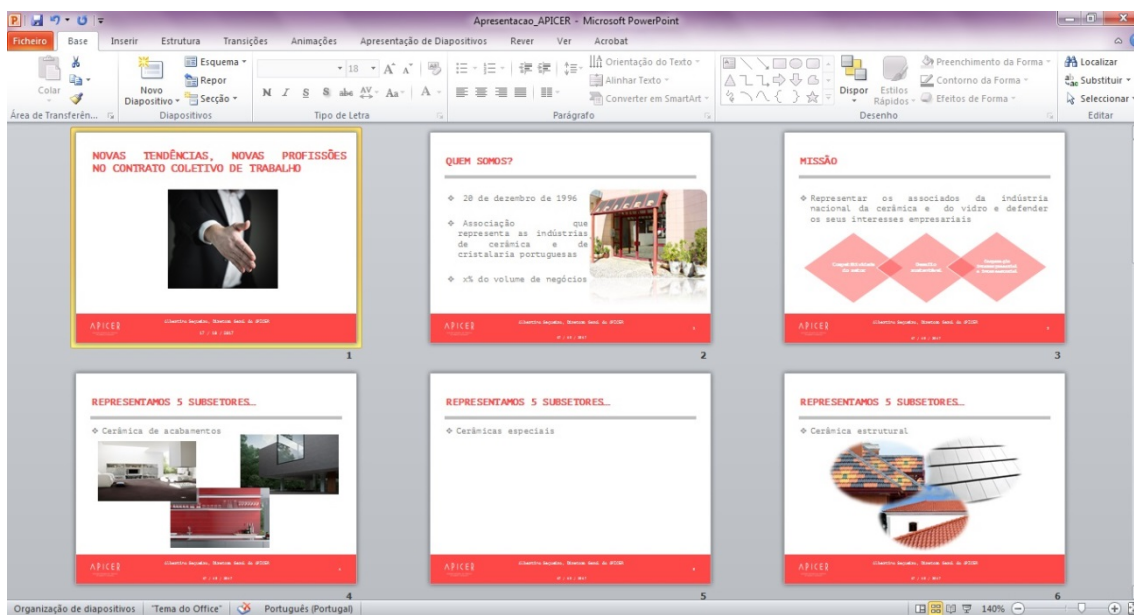


Ilustração 53 – Apresentação formal (fundação, volume de negócios e Missão)

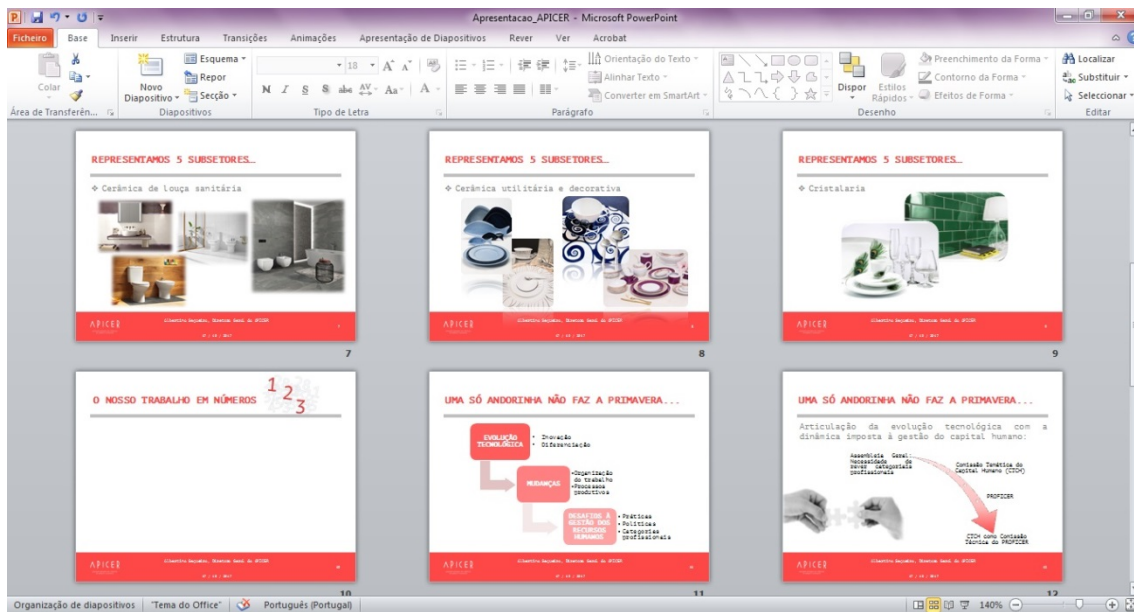


Ilustração 54 – Apresentação formal (subsetores)

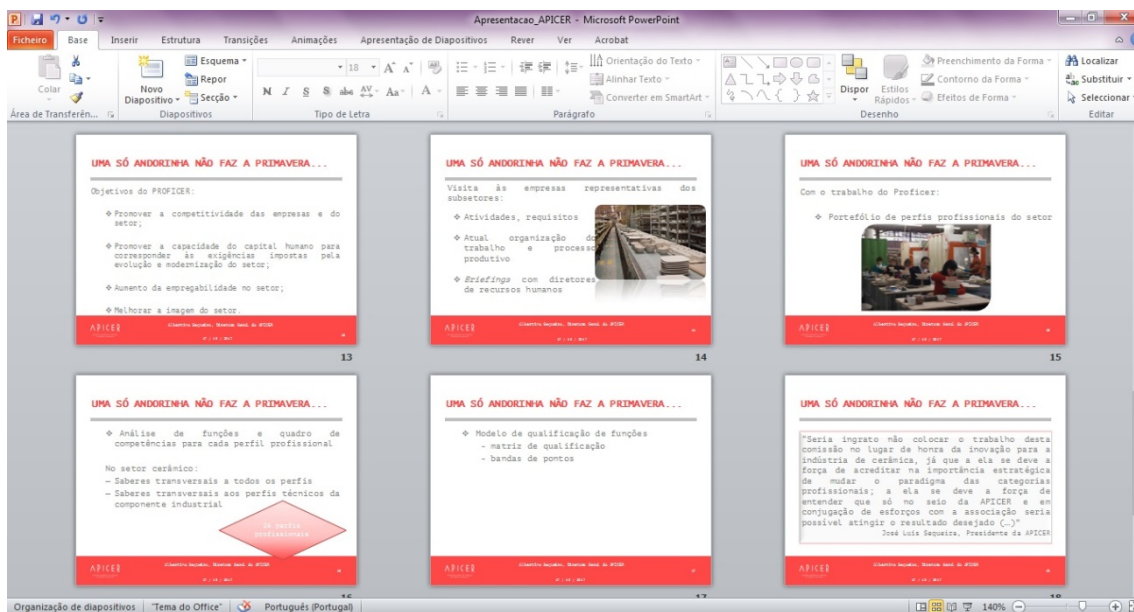


Ilustração 55 - Apresentação formal (desenvolvimentos e resultados de um trabalho realizado entre a Associação e outras entidades)

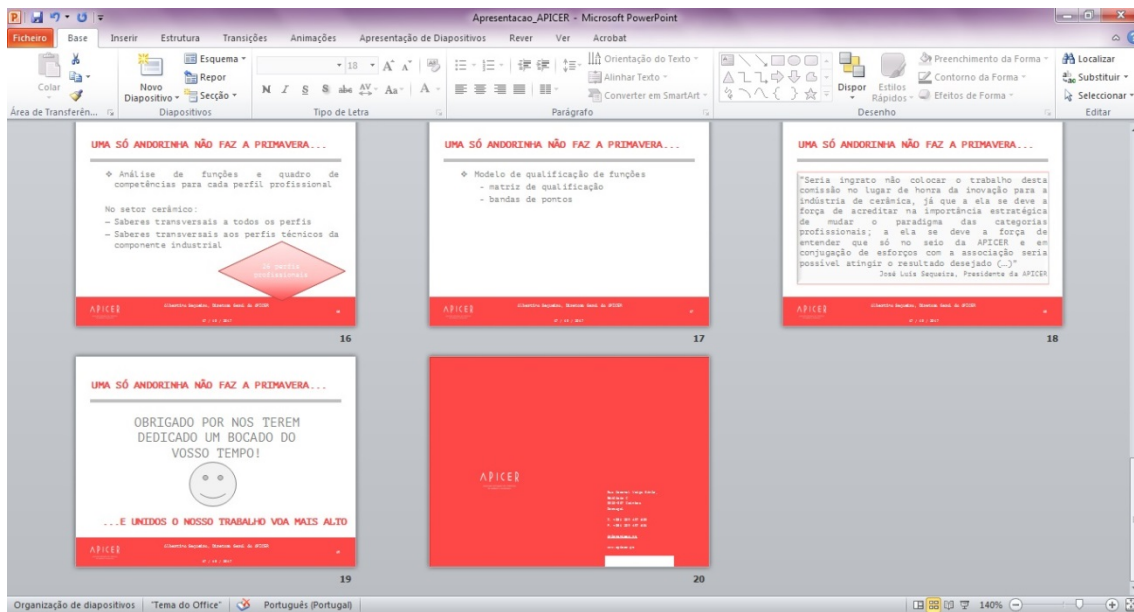


Ilustração 56 - Apresentação formal (desenvolvimentos e resultados de um trabalho realizado entre a Associação e outras entidades)

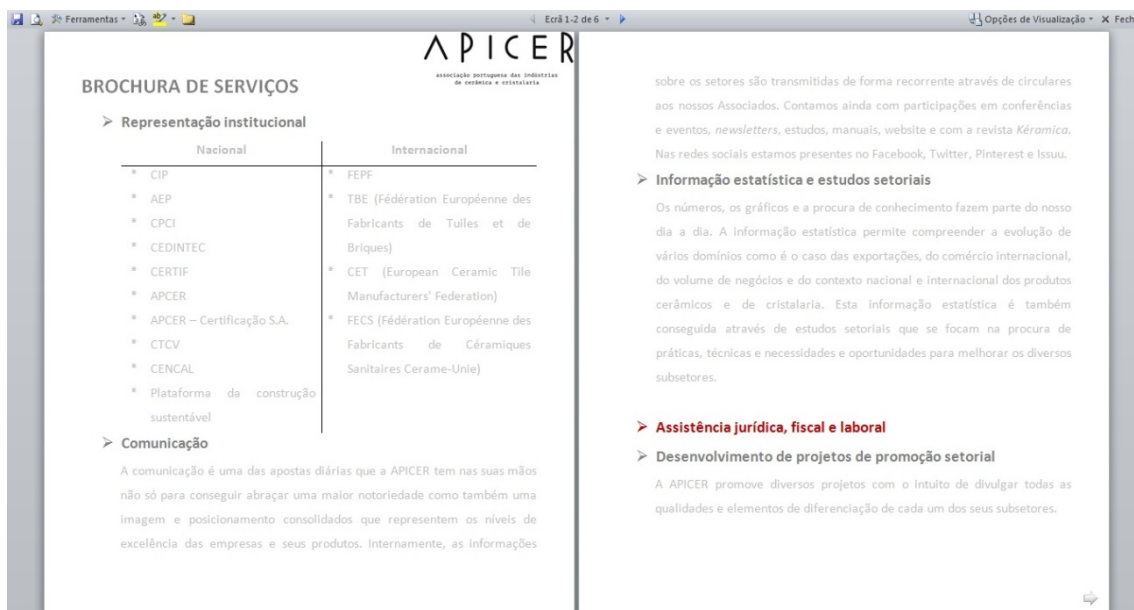


Ilustração 57 – Brochura de serviços

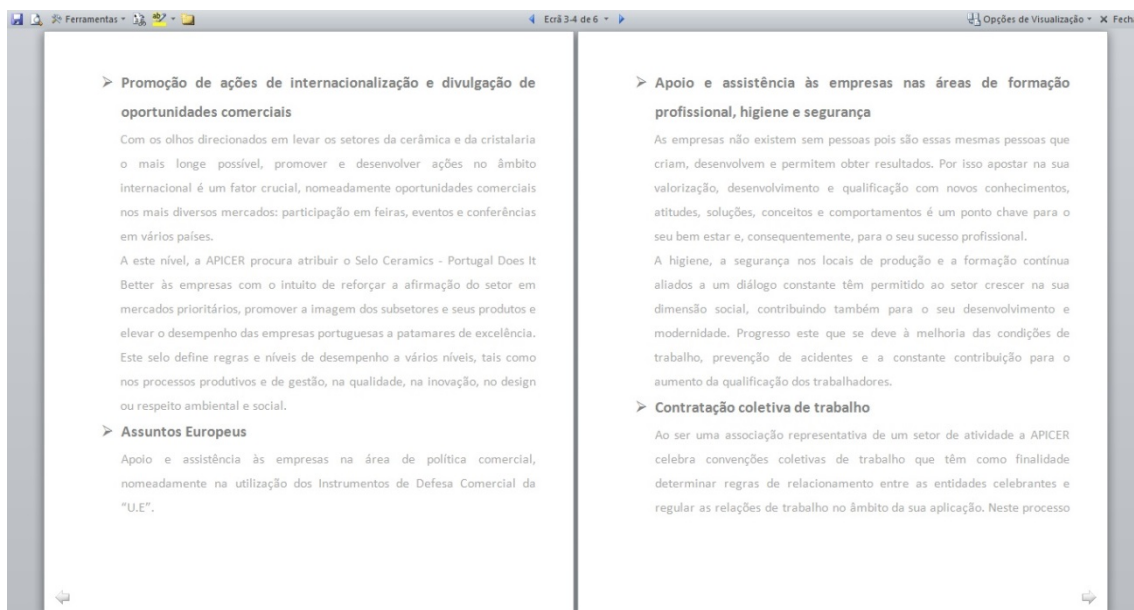


Ilustração 58 - Brochura de serviços

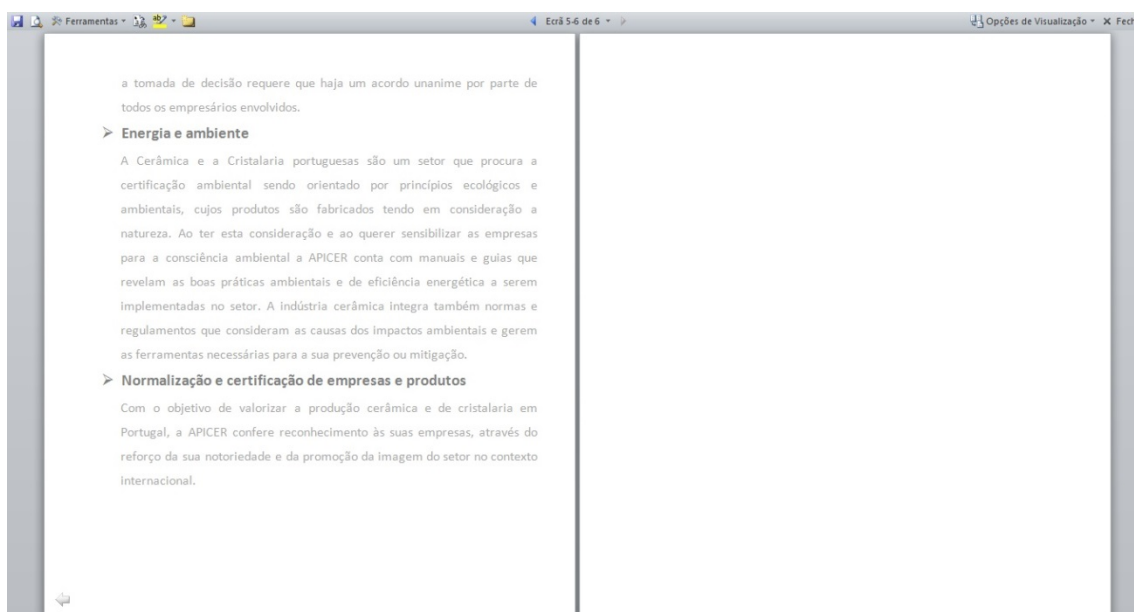


Ilustração 59 - Brochura de serviços

Comércio Internacional de Produtos Cerâmicos Janeiro-Julho 2017

De acordo com os dados preliminares divulgados pelo INE em 08/09/2017, o valor das exportações portuguesas de produtos cerâmicos ascendeu a 439.373.388 euros no período acumulado janeiro-julho de 2017, o que representa uma variação de 2,6% face ao período homólogo anterior (janeiro-julho de 2016).

No mesmo período, o conjunto das exportações nacionais de bens registou uma variação de 11,6% face aos primeiros sete meses de 2016.

As nossas importações de produtos cerâmicos registaram o valor acumulado de 88.021.391 euros nos primeiros sete meses de 2017, o que representa uma variação de 14,0% em relação ao período homólogo de 2016.

O saldo da nossa balança comercial de produtos cerâmicos ao fim dos primeiros sete meses de 2017 cifrou-se nos 351.351.997 euros e a taxa de cobertura das importações pelas exportações ascendeu a 499,2% (a taxa de cobertura média para o conjunto de bens foi de 812%).

O crescimento das nossas exportações de cerâmica teve a contribuição dos principais produtos, (tabela 1) e, em termos relativos, foi impulsionado de forma mais significativa pelos pavimentos e revestimentos (+5,3%), cerâmica utilitária e decorativa (+4,1%) e louça sanitária (+2,6%).

Em contração estão as exportações de telhas (-8,6%) e dos outros produtos cerâmicos (-22,3%).

Tabela 1 - Exportações de Produtos Cerâmicos (valores em euros)

Produtos Cerâmicos	2016 JAN-JUL	2017 JAN-JUL	Variação %	Tendência
Telhas cerâmicas	11.727.785	10.719.198	-8,6%	↓
Pavimentos e revestimentos cerâmicos	152.092.111	160.109.455	5,3%	↑
Aparelhos para usos sanitários	94.450.358	96.931.096	2,6%	↑
Cerâmica utilitária e decorativa	149.962.822	150.120.724	4,1%	↑
Outros produtos cerâmicos (*)	10.020.113	15.486.015	-22,3%	↓
Total	428.162.187	439.373.388	2,6%	↑

(*) Corresponde às NC 6901, 6902, 6903, 6904, 6906, 6909 e 6914.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. - Portugal, Estatísticas do Comércio Internacional de Bens, dados provisórios de 2016 e preliminares de 2017 (atualizados em 2017/09/08).

No que diz respeito aos pavimentos e revestimentos, desde 1 de janeiro de 2017 deixou de ser efetuada a distinção entre produtos vidrados ou esmaltados e não vidrados nem esmaltados, pelo que existe agora apenas a NC 6907, que passou a abranger o conjunto dos ladrilhos e placas para pavimentação ou revestimento. Os dados de 2016 correspondem à soma das NC's 6907 e 6908.

No contexto da cerâmica utilitária e decorativa, registou-se crescimento das exportações de louça de uso doméstico em porcelana (NC 6911) e louça de uso doméstico em grés, faiança e barro comum (NC 6912), com variações de 13,6% e 3,6%, respetivamente. As exportações de estatuetas e outros objetos de ornamentação (NC 6913) caíram 4,6%.

Ilustração 60 – Documento que demonstra o comércio internacional de produtos cerâmicos

Comércio Internacional de Cristalaria Janeiro-Junho 2017

De acordo com os dados preliminares divulgados pelo INE em 09/08/2017, as exportações portuguesas de objetos de vidro para serviço de mesa, cozinha, tocador, escritório, ornamentação de interiores ou usos semelhantes (cristalaria) ascenderam a 43.100.710 euros no período acumulado janeiro-junho de 2017, o que representa uma variação de 9,4% face ao período homólogo anterior (janeiro-junho de 2016).

Nos primeiros seis meses de 2017 as nossas exportações de cristalaria chegaram a 108 mercados internacionais. O principal mercado de destino das nossas exportações de cristalaria é Espanha (22,7% do valor total), **segundo-se** os mercados dos Países Baixos (13,9%), França (13,4%), Estados Unidos (8,9%) e Alemanha (8,5%).

Estes 5 mercados foram responsáveis por 67,4% do valor total das nossas exportações de cristalaria no período acumulado janeiro-junho de 2017.

Tabela 1 - Mercados de Exportação de Cristalaria (valores em euros)

Rank 2017	Mercados de Exportação	2016 IAN-JUN	2017 IAN-JUN	Variação %	Tendência
	Mundo	39.409.107	43.100.710	9,4%	↗
	Intra União Europeia	31.310.610	32.779.436	4,7%	↗
	Extra União Europeia	8.098.497	10.321.584	27,5%	↗
1	Espanha	10.857.014	9.780.764	-9,9%	↘
2	Países Baixos	3.472.769	3.989.354	9,4%	↗
3	França	4.350.167	5.778.200	32,8%	↗
4	Estados Unidos	3.355.055	3.845.807	19,5%	↗
5	Alemanha	4.574.695	3.665.773	-19,9%	↘
6	Reino Unido	2.128.527	2.668.895	14,6%	↗
7	República Checa	1.486.134	1.715.137	15,4%	↗
8	Dinamarca	396.092	1.437.511	362,5%	↗
9	Suíça	976.850	1.110.232	14,7%	↗
10	Angola	607.388	939.688	54,6%	↗
11	Itália	805.794	904.888	11,2%	↗
12	África do Sul	269.782	745.826	176,5%	↗
13	Austrália	435.750	438.426	0,6%	↔
14	Brasil	640.315	389.981	-39,1%	↘
15	Argentina	241.211	258.296	11,2%	↗
16	Suécia	339.987	363.912	9,6%	↗
17	Israel	84.979	261.988	208,3%	↗
18	Japão	370.062	238.043	-35,8%	↘
19	Emiratos Árabes Unidos	110.719	231.336	108,9%	↗
20	Coreia, República da	107.439	205.094	191,5%	↗
	Outros mercados	2.635.068	2.422.556	-8,1%	↘

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. - Portugal, Estatísticas do Comércio Internacional de Bens, dados preliminares de 2016 e 2017 (atualizados em 2017/08/09).

Em termos de áreas de destino, 76,6% do valor total das nossas exportações dirigiu-se a clientes do mercado intracomunitário e 23,9% a clientes do mercado extracomunitário (tabela 1).

Ilustração 61 - Documento que demonstra o comércio internacional de cristalaria

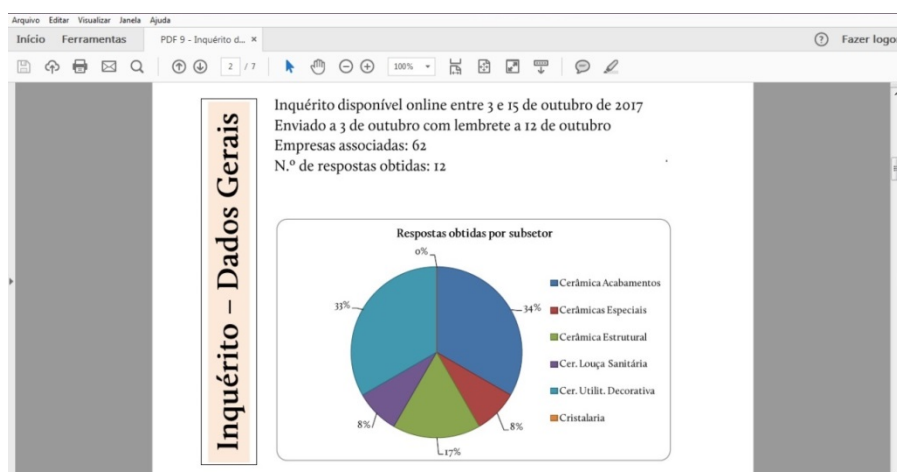


Ilustração 62 – Resultados do inquérito realizado pela APICER aos seus Associados

Eixo estratégico 1: Sensibilizar os professores para a promoção do produto cerâmico na formação dos alunos

Problema	Distanciamento e pouco diálogo entre as escolas e a indústria – conteúdos leccionados vs prática laboral
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conhecer o trabalho da APICER ▪ Ressaltar os benefícios, importância dos produtos cerâmicos e as mudanças inovadoras no <u>setor</u> ▪ Promover a partilha dos conteúdos leccionados em sala de aula e as práticas do ambiente laboral: conhecimentos, experiências, materiais, práticas, técnicas (reforçar a aproximação e a colaboração entre as escolas e as empresas - indústria) ▪ Introduzir novos conteúdos ou reestruturar os que já são leccionados em aulas
Atividades estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de uma conferência, com os seguintes oradores: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Representantes de cada um dos <u>subsetores</u>: <ul style="list-style-type: none"> ▪ dar a conhecer a realidade de várias empresas do <u>setor</u> ▪ contextualização e promoção teórica do produto cerâmico – benefícios, importância, mudanças no <u>setor</u>, implicações tecnológicas,... ▪ definir conteúdos e práticas a serem reforçados ▪ Professores: reflexão sobre metodologias e conteúdos leccionados nas suas disciplinas ▪ Proposta de parcerias: visitas de estudo às empresas (devidamente preparadas com <u>atividades</u> para alunos), estágios
Intervenientes	Representantes das empresas do <u>setor</u> e professores
Local	APICER
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Perspetiva</u> mais clara e real na entrada dos alunos no mercado de trabalho ▪ Valorização dos produtos cerâmicos ▪ Sensibilização de professores para promoção do produto em sala de aula
Monitorização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observação dos conteúdos programáticos antes e depois da intervenção ▪ Qualificação dos recém-licenciados no mercado de trabalho
Calendarização	-- / -- / 2018

Eixo estratégico 2: Envolver os alunos no mundo da cerâmica e das suas valências na arquitetura

Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distanciamento e pouco diálogo entre as escolas e a indústria ▪ Pouco conhecimento e reconhecimento do produto cerâmico em Portugal e das suas inovações ▪ Fraca associação do produto cerâmico à <u>arquitetura</u>
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressaltar os benefícios, importância dos produtos cerâmicos e as mudanças inovadoras no <u>setor</u> ▪ Promover a partilha entre os conteúdos leccionados em sala de aula e as práticas do ambiente laboral ▪ Tornar clara a relação existente entre a cerâmica e a <u>arquitetura</u> através da promoção da educação estética, desenvolvimento da criatividade pluridimensional e <u>plurisensorial</u>
Atividades estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminário realizado em uma das empresas do <u>setor</u>: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oradores: colaboradores da empresa ▪ Apresentação inovadora e amostra de diferentes tipos de materiais ▪ Dar a conhecer: potencialidades da cerâmica na construção e decoração, sua versatilidade, <u>aspectos</u> estruturais, materiais, capacidade de resposta ▪ Salas de aula: seminário "arquitetura e cerâmica? uma boa relação?" – duas áreas são intercaladas e relacionadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orador: <u>arquiteto</u> Luís Pedro Silva – contar a <u>trajetória</u> do seu trabalho e da pesquisa que o levou a encantar-se pela cerâmica ▪ Desafio aos alunos – realização de trabalhos/<u>projetos</u> sobre o tema (o melhor trabalho/<u>projeto</u> será posteriormente apresentado na conferência abaixo referenciada) (*) – <u>objetivo</u>: mostrar criatividade na ligação entre a cerâmica e a <u>arquitetura</u>
Intervenientes	Empresas do <u>setor</u> , <u>arquitetos</u> convidados, professores e alunos
Local	Vista Alegre? + Faculdades com cursos de <u>arquitetura</u>
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização da cerâmica e da <u>arquitetura</u> ▪ Aquisição de conhecimentos teóricos e práticos ▪ Reconhecimento, pelos alunos, da excelência do produto cerâmico e da sua relação com a <u>arquitetura</u>
Monitorização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de inquéritos no final do seminário ▪ Qualificação dos recém-licenciados no mercado de trabalho
Calendarização	-- / -- / 2018

Eixo estratégico 3: Sensibilizar e envolver os arquitetos sobre as vantagens do produto cerâmico

Problema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da aposta na chapa eléctrica para os telhados, em detrimento da telha cerâmica ▪ Pouco conhecimento e reconhecimento do produto cerâmico e da sua qualidade, inovações e contribuições na área da <u>arquitetura</u>
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar a notoriedade e reconhecimento do produto cerâmico (transmitir elementos diferenciadores e seus pontos fortes) ▪ Manter os <u>arquitetos</u> que apostam no produto e conquistar novos ▪ Reforçar as oportunidades, inovações e as técnicas da cerâmica ▪ Promover a reflexão sobre a credibilidade/veracidade das razões que levaram ao aumento da substituição da telha ▪ Promover um maior contacto e trabalho colaborativo entre os produtores cerâmicos e <u>arquitetos</u> de forma a partilhar ideias, materiais, técnicas...
Atividades estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de uma conferência: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enaltecer o <u>setor</u> da cerâmica ▪ Relação entre a cerâmica e a <u>arquitetura</u> (construção, decoração, reabilitação,...) ▪ Articular os conteúdos apresentados com uma demonstração prática dos materiais ▪ Envolver todos os intervenientes na apresentação (discussão de ideias, colocação de perguntas...) ▪ Apresentação do melhor <u>trabalho</u> realizado (*) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentações dos <u>arquitetos</u>; exemplos de fotografias de produtos cerâmicos ▪ Criação de materiais de interesse para o público: personalizar folhetos com a descrição de cada subsector + construções arquitetónicas (objetivo: dar a conhecer bem um subsector e a sua ligação com a arquitetura, promovendo-a também, e fazer com que haja curiosidade em ver os restantes folhetos diferentes entregues a cada pessoa)
Intervenientes	Oradores: representantes de empresas do setor, arquitetos, professores, (aluno recém-licenciado/mestre?) Convidados: arquitetos, professores da área, alunos, interessados no tema Arquitetos: Luís Pedro Silva, Álvaro Siza Vieira, Eduardo Souto de Moura, ... Professores
Local	Local com um elemento arquitetónico construído com elementos cerâmicos

Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização do produto cerâmico e de todas as suas qualidades ▪ Aumento do número de arquitetos a defender o uso do produto cerâmico ▪ Sensibilização de professores para promoção do produto em sala de aula
Monitorização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolha dos dados relativos ao volume de produto cerâmico vendido para construções ▪ Observar conteúdos programáticos incluídos nas disciplinas
Calendarização	--

Professores	Alunos	Arquitetos
<ul style="list-style-type: none"> • Conferência • Apresentar o setor e todas as suas valências • Refletir sobre a aproximação escola-indústria 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminários • Empresa do setor: conhecer a sua realidade • Sala de aula: "arquitetura e cerâmica: uma boa relação?" 	<ul style="list-style-type: none"> • Conferência • relação entre a cerâmica e arquitetura

Ilustração 63 – Plano estratégico de ação

Guias Eletrónicas de Acompanhamento de Resíduos e-GAR

Sessão de divulgação e esclarecimento

22 novembro | 10h15-12h30
Auditório CTCV, Loreto - Coimbra

Programa

- Receção e Boas Vindas
- Enquadramento: o quê e o porquê?
- Componente Legislação: a quem e quando se aplica?
- Componente Informática: como utilizar?
- Dúvidas, questões e problemas mais frequentes
- Perguntas e questões

Ilustração 64 – Proposta de imagem para divulgação de uma sessão de esclarecimento

Anexo 65 – Entrevista a Albertina Sequeira, Diretora Geral da APICER

1. Que fatores suscitaram a necessidade de apostar na comunicação? *A necessidade da aposta na comunicação surge como consequência da necessidade de dar visibilidade ao Sector e ao trabalho desenvolvido pela APICER, enquanto entidade representativa de um sector de atividade da economia nacional.*
2. Quais eram os principais problemas sem uma comunicação trabalhada? *O problema residia essencialmente na ausência de recursos habilitados a trabalhar esta área de trabalho, no ritmo que ela carece, utilizando ferramentas e técnicas, que não dominamos, pois os elementos do quadro de pessoal da APICER não têm formação específica nesta área em concreto.*
3. De que forma a comunicação interna é valorizada na APICER?
 - a. quais os canais de comunicação interna utilizados antes da presença da Viriato&Viriato? *Primeiro que tudo e apenas para aferir que estamos a falar do mesmo. Quando penso em comunicação interna, vejo a atuação da comunicação entre os colaboradores da APICER.

Ora, a decisão da Direção da APICER para contratação de uma entidade externa para trabalhar a componente da comunicação, tinha como objetivo o desenvolvimento da outra dimensão da comunicação, a externa. A nível interno, continuámos a fazer reuniões internas sempre que o assunto exigia uma outra ponderação. Mas o momento do início de cada manhã e /ou final da tarde, quando todos nos reunimos para beber um café, é uma oportunidade para fazer o ponto de situação de tarefas, trocar opiniões, momento de partilha de informações... O email também é um recurso para partilha de informação internamente.*
 - b. quais os que foram melhorados e/ou introduzidos? *No âmbito da *Keramica* - revista da APICER, foi constituído o Conselho editorial.*
4. De que forma a APICER contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores? *Cada elemento do quadro da APICER está atento à realização de sessões técnicas, seminários, congressos, workshop, ações de formação, ..., e caso identifique uma atividade com interesse justificado em*

participar, apresenta a proposta à Direção Geral, no sentido de ser ponderada/ decidida a respetiva participação.

5. O trabalho da Viriato & Viriato teve impacto ao nível da comunicação interna? *A nível interno a intervenção da Viriato, exigiu por parte da equipa da APICER uma outra dinâmica para interagir com a Equipa da Viriato, produzindo informação e validar conteúdos a serem divulgados pela Viriato.*
6. De que forma a comunicação externa é valorizada na APICER?
 - a. quais os canais de comunicação externa utilizados antes da presença da Viriato & Viriato? *Nesta perspetiva estamos perante o desenvolvimento de comunicações com as entidades e organismos com que se relaciona, e especialmente com os seus Associados, que é concretizada através de diversos meios, como sejam as circulares e ofícios-circulares, revista “Kéramica”, Portal da Cerâmica (www.ceramica.pt), site www.apicer.pt e newsletter mensal.*
 - b. O trabalho da Viriato & Viriato teve impacto ao nível da comunicação externa? *Sim, foi reforçada, com o objetivo de se transmitir uma imagem de dinamismo e modernidade e simultaneamente maior visibilidade em suportes online e offline, em particular nas plataformas sociais.*
7. Com a vinda da Viriato & Viriato o que melhorou na comunicação interna? *A comunicação interna, não sendo este o foco de intervenção, acabou por ver constituído o Conselho Editorial da Keramica no sentido de permitir uma reorganização interna da equipa, para melhor trabalhar os conteúdos da Keramica.*

E na comunicação externa? *A comunicação externa, adquiriu uma forma mais estruturada, mais presente, e essencialmente uma “maior profissionalização” dos conteúdos produzidos.*
8. Quais as principais vantagens da implementação da comunicação na APICER? *Permitir que os nossos stakeholders nos conheçam enquanto entidade, conheçam o sector, identifiquem o nosso trabalho.*

9. Considera que a comunicação é uma área em desenvolvimento? É uma área estratégica e importante a ser trabalhada de acordo com a dimensão dos recursos disponíveis.

Anexo 66 – Feedback da orientadora Dra Albertina Sequeira

A Daniela foi uma presença muito agradável na APICER, promovi a sua integração na equipa e nas atividades, mas ela soube aproveitar essas deixas e envolver-se.

Quando o estágio terminou, foi curioso os colegas da APICER darem-me nota que sentiam falta da Daniela e que ainda iam ao Gabinete onde esta tinha presença, para lhe falar, nomeadamente o colega do departamento jurídico que não tinha qualquer interação profissional com a área de trabalho em que a Daniela intervinha.

No que respeita às atividades havia situações em que era convidada a participar, mas outras situações era a Daniela que me procurava para apresentar uma sugestão ou proposta de trabalho. Foi ainda curioso, o facto de ter percebido as minhas rotinas para de seguida identificar o momento e a forma de ter a minha atenção para obter as respostas que precisava.

Foi uma experiência excelente para a APICER, mas também para mim não só profissionalmente mas também a nível pessoal.

No final do estágio propus-lhe um estágio profissional, mas a Daniela tinha já outros objetivos, não aceitando o desafio.