

**Universidade de Aveiro** Departamento de Línguas e Culturas  
2013

**Lígia Maria  
Ferreira Maciel**

## **A importância das *Newsletters* na comunicação interna das empresas**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em (Línguas e Relações Empresariais), realizada sob a orientação científica da Dr.<sup>a</sup> Gillian Grace Owen Moreira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro



## **o júri**

Presidente

Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Sílvia Isabel do Rosário Ribeiro  
Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof. Doutora Gillian Grace Owen Moreira  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientadora).



## **agradecimentos**

Quero agradecer à Professora Doutora Gillian Moreira, pela incomensurável orientação, partilha de conhecimentos, paciência e tempo dispensado para me ajudar a concluir este projeto de investigação.

Um apreço sincero à minha família e amigos que sempre me estimularam e apoiaram incondicionalmente.

Gostaria também de expressar o meu particular agradecimento a todos os funcionários das empresas com os quais entrei em contacto e que colaboraram neste projeto de investigação e a todos os que participaram direta ou indiretamente na preparação desta dissertação.

A todos, o meu sentido obrigado!



## palavras-chave

*Newsletter*, Comunicação Interna, Cultura de Empresa, Indústria transformadora nacional, Línguas Profissionais

## Resumo

Esta dissertação de mestrado, que tem como tema principal a Importância da *Newsletter* na comunicação interna das empresas do setor da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (CAE REV.3), foi desenvolvida a partir de referenciais teóricos e da análise dos questionários e inquéritos feitos às empresas nacionais do setor mencionado.

A dissertação, composta por 5 capítulos, fornece uma visão geral da *newsletter* enquanto meio de comunicação empresarial e explora os conceitos de cultura de empresa e comunicação interna. De seguida, descreve e enquadra a Indústria Transformadora Nacional. Por último, apresenta um estudo de campo que teve como objetivo principal avaliar a importância das *newsletters* na comunicação interna das empresas no setor da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (CAE REV.3). O estudo releva que as *newsletters* não são conhecidas pela maioria das empresas com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (CAE REV.3) na Indústria Transformadora Nacional. E, ainda que sejam importantes para a divulgação de informação e a consolidação da identidade das empresas, atendendo à estrutura de micro e pequenas empresas deste setor, a existência da *newsletter* não é justificada na maioria dos casos.





**keywords**

*Newsletter*, Internal Business Communication, Corporate Culture, National Manufacturing Industry, Professional Languages

**abstract**

The main subject of this master's dissertation is the importance of *newsletters* in the internal communication of companies within the National Manufacturing Industry with the economic activity classification - C.A.E.1: 25720 – Production of Locks, Hinges and Others Hardware (CAE REV3). It was developed on the basis of theoretical readings and the analysis of data obtained through the application of a questionnaire and telephone interviews carried out with national companies belonging to the above mentioned Industry.

The dissertation, containing 5 chapters, provides an overview of the *newsletter* as a means of business communication and explores the concepts of corporate culture and internal communication. It then describes and outlines the National Transformation Industry. Finally, it presents a study which aimed to assess the importance of newsletters in internal business communication in the National Transformation Industry sector with the C.A.E.1: 25720 – Manufacture of locks, hinges and other hardware (CAE REV.3). The study reveals that *newsletters* are not known by the majority of the companies within the National Manufacturing Industry with C.A.E.1: 25720 – Production of Locks, Hinges and Others Hardware (CAE REV3). Although *newsletters* are important to keep information flowing and consolidating the identity of businesses, given the micro and small size of the companies in this sector, their existence is not justified for most of the companies.



## Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Visão geral da <i>newsletter</i> enquanto meio de comunicação.....	5
1.1 – Breve introdução à <i>newsletter</i> .....	5
1.2 - Conceção da <i>newsletter</i> .....	8
Capítulo 2 – A cultura de empresa.....	11
Capítulo 3 – A comunicação interna de empresa.....	15
3.1 – Conceito e importância.....	16
3.2 – Diferentes culturas na comunicação interna das empresas.....	21
Capítulo 4 – Indústria Transformadora Nacional.....	29
4.1 – Traços gerais económicos de Portugal.....	29
4.2 – Enquadramento geral – características e produtos.....	33
4.3 – Análise do setor da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3).....	36
Capítulo 5 – A importância das <i>Newsletters</i> na comunicação interna das empresas no setor da Indústria Transformadora Nacional.....	43
5.1 – Apresentação do Trabalho de Campo.....	44
5.2 – Apresentação dos resultados do questionário.....	48
5.3 – Implicação dos Resultados.....	60
Considerações Finais.....	63
Bibliografia.....	67
Webliografia.....	69
Anexos.....	71
Anexo 1 – Carta de apresentação do questionário.....	71
Anexo 2 – Questionário.....	71
Anexo 3 – Empresas analisadas da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3).....	78

## Lista de Ilustrações

### Gráficos:

Gráfico 1 - Evolução de alguns indicadores Económicos no Espaço Europeu .....	30
Gráfico 2 - Setores de Atividade - Distribuição do Valor Acrescentado Bruto.....	31
Gráfico 3 - Setores de Atividade - Distribuição do Emprego.....	31
Gráfico 4 - Peso do setor Metalúrgico e Metalomecânico na Indústria Transformadora .....	37
Gráfico 5 - Distribuição territorial de Produtos Metálicos – número de empresas e volumes de negócios .....	37
Gráfico 6 - Distribuição territorial de Produtos Metálicos – número de empresas.....	38
Gráfico 7 - Distribuição do número de empresas do SMM por escalão de pessoal ao serviço ..	39
Gráfico 8 - Distribuição do número de empresas do SMM por escalão de pessoal ao serviço ..	39
Gráfico 9 - Distribuição territorial de Produtos Metálicos – volume de negócios.....	40
Gráfico 10 - Empresas classificadas por motivo .....	48
Gráfico 11 - Empresas classificadas por motivo e distrito .....	49
Gráfico 12 - Nº Empresas com <i>Newsletter</i> .....	50
Gráfico 13 - Nº de funcionários vs. Nº de empresas.....	51
Gráfico 14 - Nº de inquiridos que trabalham com pessoas de outras culturas .....	52
Gráfico 15 - Nº de empresas vs. Nº de plano de formação .....	52
Gráfico 16 - Nº de empresas por distrito .....	53
Gráfico 17 - Línguas do plano de formação .....	53
Gráfico 18 - Línguas utilizadas profissionalmente .....	54
Gráfico 19 - Público-alvo das <i>newsletters</i> .....	55
Gráfico 20 - De que forma é veiculada a <i>newsletter</i> ? .....	56
Gráfico 21 - Departamento(s) responsável pela recolha de informações .....	56
Gráfico 22 - Periodicidade da emissão das <i>newsletters</i> .....	57
Gráfico 23 - Línguas em que a <i>newsletter</i> é publicada .....	58

Gráfico 24 - <i>Newsletters</i> classificadas quanto ao seu conteúdo e leitura .....	58
Gráfico 25 - Assuntos das <i>newsletters</i> .....	59

#### Tabelas:

Tabela 1 - População Empregada por Setor de Atividade.....	32
Tabela 2 - Emprego Total .....	32
Tabela 3– PIB per Capita .....	32
Tabela 4– Balanço de Bens e Serviços.....	33
Tabela 5 - Índice de Produção Industrial.....	36
Tabela 6 - Índice de Volume de Negócio na Indústria Transformadora .....	36
Tabela 7 - Distribuição segundo a dimensão da empresa (em número de trabalhadores).....	38

#### Figuras:

Figura 1- Modelo de gestão de comunicação estratégica .....	15
Figura 2 - Línguas utilizadas pelas PMEs para exportação .....	23
Figura 3 - Setor Metalúrgico e Metalomecânico (com base na C.A.E. REV.3) .....	34
Figura 4 - Sistemas de Abertura à Distância.....	34
Figura 5 - Puxadores.....	34
Figura 6 - Fechaduras .....	35
Figura 7 - Acessórios.....	35
Figura 8 - Puxadores em Inox.....	35



## Introdução

O mundo contemporâneo é marcado por alterações económicas diárias. Estas alterações provêm essencialmente de um crescimento substancial das relações comerciais e pessoais além fronteiras, aliado às novas tecnologias e às novas formas de estabelecer relações comerciais. O fluxo de conhecimentos e partilha de informações, fatores essenciais para as comunicações e relações laborais de hoje em dia, potenciam novas oportunidades de negócios e ajudaram a promover o conceito da globalização.

O conceito de globalização, heterogéneo na sua definição, encontra, no seguimento desta linha de raciocínio, uma definição segundo Turner (in *The Cambridge Dictionary of Sociology*. 2006):

Described as a new world order, some scholars argue that globalization is an unprecedented 21st-century reorganization of time, space, people, and things. It is variously portrayed, sometimes as “globalism” by advocates and promoters, or as a postmodern form of unrestrained capitalist expansion and imperialism by members of antiglobalization movements. (2006: 245)

Atendendo a esta definição de globalização, em que tempo, espaço, pessoas e coisas são reorganizáveis, inevitável é, por isso, a associação de globalização à questão da interculturalidade, à partilha de formas e conteúdos de trabalho, cultura de empresa e estratégias de comunicação na adaptação a uma realidade mutável. É neste quadro que se enquadra este estudo sobre a *newsletter*, ferramenta de comunicação importante tanto na disseminação de informação no seio das empresas como na consolidação e partilha de uma cultura empresarial.

Esta dissertação analisa a importância das *newsletters* no núcleo das empresas da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 –

Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3), enquanto ferramenta de comunicação interna.

O objetivo geral do estudo é descobrir a importância das *newsletters* no que diz respeito à comunicação interna das empresas e todo o seu processo de desenvolvimento de conteúdo, departamento(s) responsável(s) pela recolha e emissão dos conteúdos, o seu formato e periodicidade e as línguas em que são emitidas.

Presume-se que a *newsletter* permite melhorar a comunicação interna, especialmente em empresas cujos escritórios e sedes operacionais fiquem distanciados fisicamente, mantendo o fluxo de informação e esclarecimento de todos envolvidos na empresa. Presume-se, também, que a falta de *newsletter* não permita que haja uma maior consolidação da cultura empresa e, por conseguinte, da sua identidade.

Estruturalmente, a dissertação é composta por 5 capítulos, sendo que o primeiro capítulo fornece uma visão geral da *newsletter* enquanto meio de comunicação empresarial, com a sua breve história, conceito, razões para a sua existência e o seu processo de conceção. O segundo e o terceiro capítulos surgem da necessidade de compreender a relação entre os termos comunicação interna de empresa e cultura de empresa e quais os efeitos de tal ligação no conceito da *newsletter*. Especificamente, o segundo capítulo procura definir o conceito de cultura de empresa com base em diferentes definições já existentes para perceber a importância do seu papel nas empresas. O terceiro capítulo incide sobre a comunicação interna, a sua importância nas empresas, a existência de diferentes culturas na comunicação interna das empresas, a uniformização e implementação da língua oficial da empresa e estratégias para melhorar a capacidade de comunicação das empresas. O quarto capítulo explora a Indústria Transformadora Nacional, o seu enquadramento, o tipo de produtos, a sua importância económica a nível nacional e os traços gerais económicos de Portugal. Por último, o quinto capítulo tem como objetivo principal avaliar a importância das *newsletters* na comunicação interna das empresas no setor da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3). Assim, apresenta o projeto de investigação feito no enquadramento



desta dissertação, os resultados extraídos da investigação e a discussão dos resultados.

A ideia para este projeto surge no seguimento de um trabalho realizado sobre as *newsletters* no âmbito da Unidade Curricular de Línguas nas Relações Empresariais – Estudos e Caso, unidade que faz parte do primeiro ano do plano de estudos do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro. O que motivou a realização deste estudo foi o meu interesse no potencial da *newsletter* como meio de comunicação nas empresas, capaz de consolidar e partilhar a cultura da empresa tanto interna como externamente e a parca ou praticamente inexistente informação sobre a importância e influência direta das *newsletters* nas empresas nacionais. Apesar das várias considerações encontradas na literatura existente sobre a definição de *newsletter*, a sua articulação específica ao contexto empresarial da realidade da Indústria Transformadora Nacional não foi encontrada.

O estudo que esta dissertação relata foi levado a cabo no contexto empresarial do setor da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3), setor onde me encontro a trabalhar. O conjunto de informações recolhido foi obtido através de um questionário às empresas nacionais, ligadas a este setor, que tivessem *newsletter*. Procurou-se saber qual(s) o(s) conteúdo(s) que veiculam na *newsletter*, em que línguas é publicada e a importância da mesma para a comunicação interna da empresa.

Os resultados mostram que para as 5 empresas que têm *newsletter*, todas das regiões de Aveiro e do Porto, a preocupação com a informação de produtos é essencial, já que todas as elaboram com esta informação. Importante também é a informação sobre os funcionários da empresa e as inovações físicas que ocorrem. O Português é a língua de excelência no que diz respeito à escolha das empresas para a veiculação da *newsletter*, embora haja 1 empresa, a maior avaliada do setor em termos de funcionários, cuja veiculação é feita em Português, Espanhol e Inglês. Em termos de línguas utilizadas profissionalmente, o Português destaca-se novamente com 78 empresas (87%) a utilizá-lo exclusiva e diariamente. Apenas 1 empresa apresentou o inglês como língua oficial de trabalho. Em termos de línguas

utilizadas profissionalmente e de relevante importância na comunicação interna dos funcionários, destaca-se o Português com 90 empresas. Em segundo lugar e numa posição francamente inferior, aparece o Inglês, com 11 empresas e o Espanhol com apenas 4.

## Capítulo 1 – Visão geral da *newsletter* enquanto meio de comunicação

Para compreender melhor a importância das *newsletters* na comunicação da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3), é importante perceber, primeiramente, qual o seu impacto na cultura das empresas, na comunicação interna, e qual o cenário da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3) em Portugal. Um olhar mais exaustivo mostrará que a *newsletter* é importante para comunicar internamente na empresa.

### 1.1 – Breve introdução à *newsletter*

A história das *newsletters* começa, certamente, com a necessidade das empresas iniciarem e manterem uma relação com os funcionários, parceiros e clientes dispersos pelo país e mesmo pelo mundo inteiro. A importância deste meio de comunicação torna-se crucial quando falamos de comunicação através de países e continentes.

Desde sempre, a comunicação foi um fator decisivo para as empresas conseguirem avançar em negócios e estabelecer relações comerciais. E, apesar de existirem várias formas de comunicação com o mundo interno e externo das empresas como o telefone, fax, Internet, e *websites*, a *newsletter* é cada vez mais utilizada para informar e atualizar funcionários, parceiros e clientes da empresa sobre as mudanças, atualizações e transformações que ocorrem, por exemplo, na sede da própria empresa a quilómetros de distância de outros escritórios e fábricas.

Tal como o próprio nome indica, a palavra inglesa *newsletter* significa notícias por carta. Em português, a expressão usada para designar este tipo de comunicação é boletim informativo. A origem do conceito é atribuída, segundo

Woodard<sup>1</sup> (2006), a Kiplinger, correspondente jornalístico e autor publicado, que lançou uma das primeiras *newsletters*, *The Kiplinger Letter*, em 1923. Com apenas 4 páginas, a sua *newsletter* ainda hoje é publicada (Woodard, 2006):

It has been continuously published longer than any other *newsletter* in the United States. Written for business people, it helps them to understand and predict the effect of government activity on their businesses. Kiplinger prided himself on the “insider” idea, and he is generally credited with inventing the style most of us associate with *newsletters* today—short, pointed items written in a plain-speaking, no-frills style by people with access to important information. Kiplinger’s mission was to interpret the news, not just to report it, and he advised readers how to respond to and profit from events. (2006: 36)

Pode-se afirmar, portanto, que a *newsletter* surgiu como resposta para um problema de falta de informação, ou melhor, como necessidade de atualização de informação. As comunicações eletrónicas, por sua vez, vieram complementar esta necessidade e revolucionaram a forma como as empresas enviam as suas informações e interagem com os seus funcionários, parceiros e clientes. De facto, esta revolução foi tão exponencial que, de acordo com Cornelissen<sup>2</sup> (2004: 9), existe uma crença generalizada no mundo da gestão de que qualquer empresa, hoje em dia, depende criticamente da forma como é vista pelos seus acionistas, investidores, clientes e consumidores, funcionários e membros da comunidade na qual a empresa está incluída.

Regra geral, as *newsletters* são englobadas na política de comunicação das denominadas comunicações corporativas, ou seja, inserem-se no conjunto de técnicas e meios de comunicação utilizados para atingir grupos externos e internos. Se, por um lado, fazem parte de uma estratégia de comunicação orientada para o marketing para promover serviços e/ou produtos de forma a criar uma sólida operação comercial, por outro lado são totalmente orientadas

---

<sup>1</sup> Cofundadora de Macworld, PC Magazine, e PC World e Macworld e autora publicada, professora e estratega de marketing

<sup>2</sup> Professor de Comunicações Corporativas na Escola de Negócios na Universidade de Leeds e na Escola de Pesquisa de Comunicações em Amesterdão

para o público interno, de forma a criar uma sólida relação com os seus funcionários, parceiros e clientes. Segundo Reed<sup>3</sup> (1999: 4), em termos estratégicos, as *newsletters* são equiparadas a técnicas de comunicação como pacotes de promoções, fóruns, campanhas promocionais, patrocínios e publicidade gratuita.

Aprofundando o que se entende por comunicações corporativas, Reed (1999) encontrou duas opiniões diferentes. Por um lado, van Riel (1995) avançou que se podem distinguir três tipos de comunicação: a comunicação de gestão por gerentes seniores, a comunicação de marketing referente a publicidade, *newsletters*, patrocínios, promoção de vendas, e-mail direto, e a comunicação organizacional referente a relações públicas, relações de investidores, trocas comerciais, comunicações internas e ambientais (in Reed, 1999: 4). Por outro lado é apresentada uma outra opinião, que, apesar de ser avançada no mesmo ano que a anterior, é, na sua essência, bastante diferente. Assim, de acordo com Harrisson (1995) a comunicação organizacional envolve todas as comunicações que fazem parte da empresa. Tudo o que surja da sede da empresa e que afete os funcionários ou reflita a organização como um todo é comunicação organizacional. Não obstante, esta comunicação não inclui *newsletters* de departamento e atividades de relações públicas da empresa (in Reed, 1999: 4).

A perspetiva assumida ao longo desta dissertação relativamente às *newsletters* é que fazem parte de uma política de comunicação orientada para ambos os universos interno e externo à empresa, mas com particular focalização no universo interno. Não obstante, as *newsletters* enquadram-se na estratégia comunicação de marketing porque se assemelham a publicações periódicas de pequenos jornais, com um público particular e notícias específicas que despertem o interesse e continuidade de procura por parte desse público. Podem ser regulares (semanais, mensais, trimestrais) e são compostas, normalmente, pela junção de notícias relevantes periódicas que dizem respeito ao público que as recebe, impressas ou e-mail.

---

<sup>3</sup> Diretor de Assuntos Corporativos em Whitbread PLC, a maior empresa de hotéis, restaurantes e cafés no Reino Unido

## 1.2 - Conceção da *newsletter*

A principal razão para a existência de uma *newsletter* é o objetivo a que se propõe - informar o público-alvo. A criação e continuidade da *newsletter* é uma resposta a uma necessidade. E, numa perspetiva puramente comercial, a certeza de que há leitores, especialmente quando são os próprios a pedir a subscrição da *newsletter*, como já se verifica atualmente. De facto, a certeza da existência de leitores possibilita a criação de uma base de dados para posterior análise e adequação dos futuros conteúdos.

A *newsletter* é uma forma de veicular informações, atualizações e inovações e de criar uma relação com o leitor, promovendo a confiança e lealdade pelo conteúdo, design e carácter da empresa. Deste modo, uma *newsletter* ou boletim informativo é uma publicação específica que informa, atualiza, reporta, faculta lembretes para diversos tópicos, guia e instrui os seus leitores. De facto, a *newsletter* é um meio excelente, eficaz e económico de fazer chegar a informação a um público-alvo amplo e recetivo, se devidamente concebida e economicamente veiculada, por ex., através de e-mail.

Segundo Woodard (2006), na conceção de *newsletters* deve-se atender (2006: 63-68) ao conteúdo, ao público-alvo, ao formato, ao orçamento, à distribuição, à frequência da publicação e ao(s) departamento(s) responsável(s) pela recolha da informação. No que diz respeito ao conteúdo, este deve ser atualizado, interessante, apelativo e coerente com o público-alvo a que se destina. Quanto ao público-alvo a que se destinam, as *newsletters* podem-se inserir em 4 grandes categorias: empresas, clientes, escolas e organizações (não lucrativas). O fundamental é objetivar as mensagens para os público-alvo específicos. As *newsletters* variam em tamanho e estilo, dependendo da quantidade de material disposto nas mesmas. Dependendo do tipo de empresa, é necessário ter e objetivar um orçamento adequado para poder gerir a publicação efetivamente. Ideal seria encontrar um sistema a baixo custo que fosse fácil de usar e através do qual a *newsletter* pudesse ser criada e enviada – por exemplo, o uso da versão eletrónica. Ainda que as formas mais usuais sejam a forma impressa e eletrónica, com a cada vez menos existência do primeiro formato, a adoção de novas tecnologias como *podcasts* e RSS estão

também a ser cada vez mais utilizadas. Quanto à frequência da publicação, ideal seria uma *newsletter* por mês, para que não seja visto pelo público-alvo como algo repetitivo e enfadonho. O espaço de um mês cria expectativas quanto à próxima publicação e não constitui, por exemplo no caso da versão eletrônica, SPAM indesejado na caixa de correio dos destinatários. Também, o(s) departamento(s) responsável(s) pela recolha de informação(s) necessita(m) de ser adequado(s) em termos de capacidades linguísticas e design. A falta deste fator determinante, com as devidas capacidades técnicas, resulta na criação de conteúdo insuficiente e incorreto como informação, datas, questões linguísticas, entre outros.

É natural que, frequentemente, preocupações como o volume de material, diversificação de publicações e pessoal responsável pela recolha de informação sejam os primeiros pontos a serem questionados. Cornelissen (2004) indica que o volume de material está diretamente relacionado com a informação e a respetiva atualização. Assim, argumenta que, independentemente do assunto, a publicação necessita de ser elaborada de forma organizada e de se manter sempre *fresca* e atualizada (2004: 77). Por sua vez, a informação e a sua atualização estão diretamente relacionadas com o dia-a-dia. É impossível não haver algo novo todos os dias (ex.: novo processo de trabalho, nova formação, novo cliente, visitas programadas, aniversário de funcionário, problemas num produto, etc.). Cornelissen (2004) afirma que manter o contacto com os leitores é a melhor forma de os editores e contribuidores se manterem atualizados sobre o que a audiência quer (2004: 77). Também a recolha de informação, feita pelo(s) departamento(s) responsável(s), é o fator determinante do processo, já que é deste que advêm as informações e recursos principais. Assim, os problemas na elaboração, publicação e divulgação dependem das competências dos envolvidos e são fáceis de solucionar promovendo não só a boa comunicação no meio interno como minimizando o valor na despesa da publicação (2004:14).

Os resultados mostram que tanto Woodard (2006) como Cornelissen (2004) têm razão no que diz respeito à elaboração, publicação e divulgação das *newsletters*. Assim, em 100% das empresas com *newsletter*, envolvidas neste estudo, o departamento interno é responsável pela recolha de

informações e pela divulgação. Relativamente ao modo de distribuição, nota-se uma clara preferência pela via eletrónica.



## Capítulo 2 – A cultura de empresa

Com o objetivo de perceber melhor o termo e conceito de *newsletter* na identidade empresarial, é importante compreender a relação entre os termos comunicação interna de empresa e cultura de empresa. Ambos os conceitos são indissociáveis e estão intrinsecamente ligados.

À luz do conceito antropológico de cultura com a alargada existência de definições frequentemente renovadas, de entre as quais se destacam Hall (1959), Hofstede (1993) e Trompenaars (2004), a cultura de empresa está nuclearmente ligada aos valores e crenças incorporados na visão e missão da empresa que constituem a sua identidade organizacional.

A expressão *cultura de empresa*, ou muitas vezes denominada como *cultura organizacional* ou *identidade organizacional*, surgiu, certamente, da tentativa de explicar os comportamentos e estratégias das empresas, quer pela adoção de determinados métodos, quer pela multiculturalidade de funcionários, quer pelas operações multidisciplinares, entre outros.

Heskett<sup>4</sup> (2012) apresenta um traçado histórico da origem do conceito e as suas consequências. Assim indica que a cultura organizacional foi-se desenvolvendo nos últimos 80 anos desde que um conjunto de conceitos oriundos da antropologia social foi aplicado a organizações comerciais. Esclarece que, nesta tentativa de explicar o conceito, os psicólogos industriais Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, e William Dickson levaram a cabo um estudo na empresa *Hawthorne Works of Western Electric* e que este estudo mostrou que os trabalhadores responderam positivamente, com aumento de produtividade, a qualquer tipo de reconhecimento ou preocupação com as suas condições de trabalho, por oposição ao pagamento, fator assumido como principal até então (2012:19). Com este estudo comprovou-se que é possível obter reações e resultados positivos com a adoção de comportamentos e estratégias melhorados.

Com a crescente procura de definir objetivos e limites, estabelecer fronteiras e delimitar áreas de negócios, a cultura de empresa tornou-se uma

---

<sup>4</sup> Professor Emérito da Fundação Baker na Escola de Negócios de Harvard

*bandeira* de identidade para o comércio do séc. XXI. Com base no seu estudo realizado no início dos anos 90 sobre a relação entre a cultura corporativa e o desempenho empresarial, Heskett e Kotter (2012) concluem que "An organization's culture matters a lot", afirmando que "culture helps corporate performance in higher performing firms and hurts it in lower-performing firms" (2012: 1).

Contudo, é necessário refletir sobre o verdadeiro significado da expressão *cultura de empresa*, que é uma expressão composta essencialmente por dois conceitos: *cultura* e *empresa*. Nesta linha de pensamento, a cultura de empresa é percebida como valores partilhados que os funcionários têm e seguem numa perspetiva laboral. Mackenzie (1997) alarga o espectro da definição de cultura de empresa e inclui valores, estilos e práticas do pessoal de uma empresa (1997: 107). Outra definição ainda mais completa que as anteriores é avançada na terceira edição da *Encyclopedia of Small Business* (2007). Aqui, cultura de empresa refere-se a valores, atitudes, standards, e crenças conjuntas que caracterizam os membros de uma organização e definem a sua natureza (Darnay, et al. eds., 2007: 247).

Para Schein<sup>5</sup> (2009), a cultura importa porque é um conjunto de forças poderoso, tácito e frequentemente inconsciente que determina o comportamento individual e coletivo, formas de perceção, padrões de pensamento e valores. Também os elementos culturais são extremamente importantes porque determinam a estratégia, objetivos e modos de operação (2009: 19).

Argenti<sup>6</sup> e Barnes<sup>7</sup> (2009) defendem que a cultura de empresa é o fator mais importante na determinação da matriz do sucesso assim como é um dos fatores mais intangíveis que são cultivados e mantidos pela função da comunicação corporativa (2009: 36).

De acordo com Itzin<sup>8</sup> e Newman<sup>9</sup> (2005), a cultura de uma organização é vista como parte integrante e não diferenciada. Ou seja, ignoram a

---

<sup>5</sup> Professor na MIT Sloan School of Management e Doutorada em Psicologia Social pela Universidade de Harvard

<sup>6</sup> Professor de Comunicação Corporativa na Escola de Negócios Tuck em Dartmouth

<sup>7</sup> Co-fundadora de Think Communications, LLC

<sup>8</sup> Inspetora no Departamento de Saúde de Inspeção-Geral dos Serviços Sociais

<sup>9</sup> Investigadora, Professora e Consultora para o Instituto de Estudo Governamentais Locais de Birmingham

multidimensionalidade e o cruzamento de culturas numa organização. Avançam também que em ambos os setores privado e público, a maioria das organizações está fortemente dividida em departamentos funcionais e profissionais, cada um dos quais com o seu próprio conjunto de valores e práticas, diferentes mensagens e consequências (Itzin and Newman (eds.), 2005: 21). Philip<sup>10</sup> e Schultz<sup>11</sup> (2010) tendem a discordar de Itzin e Newman no que diz respeito à existência de múltiplas culturas dentro de uma mesma organização. Explicam que a cultura é um fenómeno complexo em muitas dimensões e que numa única organização existem diferentes culturas atendendo à etnicidade, género e nacionalidades dos membros que a constituem (2010: 247).

A *Encyclopedia of Small Business* (2007) é orientada no mesmo sentido. Indica que a cultura de empresa está enraizada nos objetivos, estratégias, estrutura da organização bem como abordagens ao trabalho, aos clientes, investidores e à comunidade circundante. Também, como o conceito em si é abstrato, complexo e difícil de atingir, uma boa forma de o definir é, essencialmente, por aquilo que não é e pela sua falta de orientação clara - quem são, o que querem, quais os objetivos, entre outros (Darnay, et al. eds., 2007: 247).

Já Reed (1999) sublinha que a cultura de uma empresa é moldável e indica que pode ser interpretada com pesquisa e análise detalhadas. É da sua opinião que programas que visem a mudança podem ajudar a modificar a cultura da empresa ou mesmo facilitar a criação de uma nova cultura de empresa por completo (1999: 106).

Cornelissen (2004) apresenta já a cultura de empresa como algo mais genérico, argumentando que a identidade organizacional resulta de um número de valores, crenças e aspirações que são comumente captados na missão, visão estratégica e, de uma forma mais genérica, na cultura corporativa de uma organização (2004: 70).

---

<sup>10</sup> Professor de Estratégia de Negócios, especializado em Marketing na Escola de Gestão e Economia da Universidade de Queen em Belfast

<sup>11</sup> Professor Emérito de Comunicações de Marketing Integradas na Escola de Jornalismo de Medill, Chicago

Em suma, por um lado existem autores que assentam a sua conceção da cultura de empresa na mera (in)existência das múltiplas culturas e dimensões que compõem a empresa em termos intangíveis (nacionalidades, etnicidade, géneros, entre outros) como é o caso de Itzin e Newman (2005) e Philip e Schultz (2010). Por outro lado, há autores que vêem a cultura organizacional como o resultado de valores, crenças, aspirações de todos os membros direta e indiretamente envolvidos na empresa e que acabam por criar uma nova entidade, única e partilhada por todos, como é o caso de Cornelissen (2004) e Reed (1999).

Se, como vimos, a própria definição de cultura de empresa é, por isso, difícil, talvez a existência de uma *newsletter* da empresa fizesse todo o sentido e viesse ajudar a consolidar cultura da empresa, solidificando alguns elementos e dissipando outros. Hipoteticamente, inserir eventuais conteúdos selecionados na *newsletter* da empresa que digam respeito à informação sobre funcionários da empresa, inovações físicas na empresa, equipamentos, reestruturação de departamentos da empresa, informação, inovações de produtos, informações úteis da empresa e mesmo informações de clientes e fornecedores da empresa, pode ajudar a empresa a consolidar a sua cultura de empresa e, conseqüentemente, a sua identidade.

### Capítulo 3 – A comunicação interna de empresa

Segundo Reed (1999), van Riel já havia sugerido em 1995 que a maioria dos objetivos de comunicação estava focalizados e orientada para o nível externo e que as comunicações internas não obtinham a atenção devida. Além disso, a comunicação interna bem sucedida mantinha a harmonia e o entendimento das relações entre a organização e os seus diferentes públicos (1999: 22).

Cornelissen (2004) escreve, inclusive, que van Riel já havia sugerido que a comunicação interna necessitava de mover departamentos. Ou seja, os departamentos precisavam de se imiscuir na realidade de outros departamentos e sair da sua perspectiva de comunicações "...where it is seen as part of organizational routine and overheads and just deals with programmed decisions such as using weekly news briefings and publishing the monthly employee *newsletter*" (2004:139). Nesta perspectiva, Cornelissen apresenta um modelo de gestão de comunicação estratégica geral que explicita todos os constituintes da empresa que influenciam na comunicação estratégica (2004: 59).

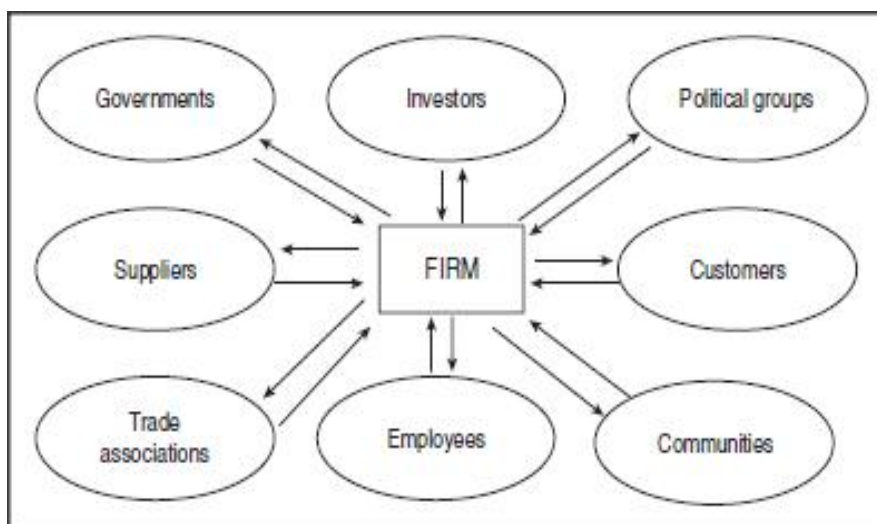


Figura 1- Modelo de gestão de comunicação estratégica

Neste capítulo explora-se o conceito da comunicação interna, a sua importância na veiculação da informação entre pessoas, departamentos e mesmo unidades organizacionais que estejam fisicamente separadas. Procura-

se também perceber como é que a comunicação interna das empresas se estabelece, atendendo ao facto de existirem diferentes culturas - de empresas e de pessoas - e como esta comunicação é que pode ser facilitada, no sentido de haver um maior esclarecimento de informação, com a existência de uma *newsletter*.

### 3.1 – Conceito e importância

A *Encyclopedia of Small Business* (2007) define comunicação interna da seguinte forma:

Intranets, or internal organizational computer networks, have become the media of choice for most companies when it comes to keeping employees informed. The company intranet can be used like an electronic bulletin board and when paired with e-mail can serve to disseminate information quickly and efficiently. Since an intranet may be used to easily connect people working in various locations, it can help to establish or maintain a sense of community in an organization that is geographically dispersed. In fact, intranets make it possible for groups of people to work together closely in what is known commonly as a virtual office. Many small service businesses are started as virtual offices in which each person within the group works at his or her own home or place of choosing. What unites the group are two things: a common goal, and a computer network of some sort through which information and software tools are shared. (Darnay, et al. eds., 2007: 201)

A comunicação interna é a ligação real dos funcionários de uma empresa. Mesmo que esta comunicação interna possa ser feita numa empresa num único país, ou em diferentes escritórios espalhados pelo mundo ou em vários departamentos com funcionários de diferentes *backgrounds* culturais, em diferentes países e diferentes departamentos, não deixa de ser a ligação real que os funcionários estabelecem.

Por sua vez, a *Encyclopedia of Business and Finance* (2007) apresenta a seguinte definição:

Internal communication is communication that is exchanged within an organization. Usually it is less formal

than communication that goes to those outside the business. Informal communication may range from chats in the hallway and lunchroom, team and group meetings, casual conversations over the phone or e-mail, and memos and preliminary reports to teleconferencing, brainstorming idea sessions, department or division meetings, and drafting documents. Informal communication also includes gossip, which relies on people passing on messages to coworkers, friends, and others outside of the organizational hierarchy. (Kaliski, 2007: 127)

Apesar de serem duas definições do mesmo ano - 2007 - pode claramente distinguir-se que o conceito de comunicação interna foi descrito de duas formas distintas: enquanto a definição de *Encyclopedia of Small Business* (2007) focaliza o seu ênfase na forma como a comunicação é estabelecida, chegando mesmo a abordar a questão dos escritórios virtuais, a definição de *Encyclopedia of Business and Finance* (2007) incidiu sobre o que realmente é a comunicação interna e em que consiste. Ainda que ambas as definições sejam válidas, a segunda definição adequa-se melhor ao que será explorado neste capítulo e, por conseguinte, a discussão sobre o conceito e importância da comunicação interna nas empresas é orientada neste sentido.

Assim, a expressão comunicação interna de empresa refere-se a notas, cartas, procedimentos, *newsletters*, e-mails, entre outros, assim como a comunicação não oficial que ocorre, por exemplo, entre os funcionários. Esta comunicação não oficial permite a partilha de ideias, opiniões e desenvolvimento de inclinações pessoais e até mesmo sentimento de pertença do grupo e desenvolvimento dentro da empresa. E esta partilha de opiniões e pensamentos pessoais funciona em todas as direções no seio dos funcionários, de diferentes níveis, incluindo os administradores e acionistas. As comunicações internas são uma parte vital dentro da empresa para haver uma visão ampliada do(s) problema(s) estrutural(s) no(s) departamento(s), da necessidade de reestruturação da organização, da (des)motivação, expectativas e desejos dos funcionários, de novas ideias a respeito dos produtos e dos serviços da empresa e mesmo do esclarecimento da cultura da empresa.

A comunicação interna efetiva é alcançada quando há contacto e fluxo de informação entre todos os funcionários da empresa - pessoal, supervisores e gerência. Esta união aumenta não só a satisfação do pessoal como também o seu desempenho na empresa, diminuindo a possibilidade de stress para além da má interpretação no que diz respeito a mensagens básicas e tomadas de posição. Assim, nesta perspetiva, todos os funcionários devem estar conscientes dos objetivos, visão e crenças da empresa e precisam ser informados adequada e atempadamente. Sobre esta consciência e atualização de informação, comentou o Diretor de Relações Públicas do *Grupo Vaux Brewery* que o objetivo estratégico das comunicações internas é o de melhorar a moral dos funcionários e, com isso, aumentar a vantagem competitiva. Esclarece que a comunicação interna desempenha, inquestionavelmente, um papel no bom serviço e o bom serviço é crítico para uma empresa (in Reed, 1999: 27). Ragusa<sup>12</sup> (2010) argumenta que a comunicação interna, enquanto processo estratégico, pode motivar e capacitar os funcionários. Se os funcionários não souberem os objetivos da empresa e qual o seu papel em atingir esses objetivos, ou não receberem comentários sobre o seu trabalho, perdem a sua motivação e interesse. E o desempenho da empresa pode ser afetado negativamente (2010: 6).

Muitas empresas tendem a ignorar e a subestimar o seu próprio pessoal, o quão importante pode ser para a empresa e como pode contribuir para os objetivos da mesma. Um enclausuramento de informação, apenas disponível a uma pequena parte da empresa, é extremamente negativo e impossibilita o desenvolvimento. Este enclausuramento acontece porque a informação pode ser significado de supremacia e poder sobre os demais. Quando se tem a informação pode-se influenciar, fazer mudanças, agir, responder aos problemas de forma mais rápida e mesmo corromper. Por esta razão, a circulação de informação através da comunicação interna é crucial para as empresas, para que as pessoas se sintam bem no seu trabalho e, mais importante, para que possam ajudar a empresa a prosperar. Reed (1999) corrobora com o que o Diretor de Relações Públicas do *Grupo Vaux Brewery*

---

<sup>12</sup> Professor de Comunicação e Gestão de Recursos Humanos na Universidade LUISS, e em Marketing e Comunicação Intercultural e Gestão na Escola Europeia de Economia de Roma



comentou no que se refere ao poderoso papel moral das comunicações internas. Adianta que estas desempenham um papel estratégico ao fornecer aos funcionários informação adequada e atempada sobre o que a empresa faz, qual a sua visão e o(s) seu(s) objetivo(s) (1999: 68). Cornelissen (2004) sublinha mesmo que os administradores seniores, com a devida ajuda de peritos em gestão, podem e devem facilitar a compreensão (dos funcionários) através da articulação e comunicação ativa dos valores da empresa com todo o pessoal na organização através da política de documentos e comunicações internas (2004: 76).

Os funcionários são, por isso, um estimado e útil recurso para a empresa, que deve ser ouvido tal como os outros intervenientes, por exemplo consultores externos ou mesmo os clientes. Lindo (1995) destaca quatro razões para a importância da audiência interna:

1. a comunicação interna fornece aos funcionários um interesse pelos objetivos da empresa. Por conseguinte, quanto maior for o interesse, mais provável é o seu entusiasmo com os objetivos a longo prazo da empresa;
2. a comunicação interna permite à empresa conquistar a aceitação de políticas corporativas e da cultura de empresa;
3. a comunicação interna fornece uma forma através da qual a empresa consegue ganhar respeito;
4. a comunicação interna auxilia na criação, manutenção e reforço de relações positivas com os funcionários; (Lindo, in Reed, 1999: 24)

O Diretor do Grupo de Relações Públicas na *Vaux Brewery* corrobora a posição de Lindo (1995) e vai mais além esclarecendo que seria extremamente arrogante impor decisões numa empresa sem que houvesse incorporação dos funcionários:

You see them first. You tell them about strategy before you go public on any major issue. This breeds commitment and loyalty. You go to your employees and tell them where you are and where you are going. It is critical to thank people. You must make people internally aware. That is the importance of good internal

communications. Today's high performance companies recognize that no organizational relationship is more important than that with employees." (in Reed, 1999: 26)

A frase do Diretor do Grupo de Relações Públicas na *Vaux Brewery* parece resumir efetivamente a relação causa e efeito da importância das comunicações internas nas empresas, sendo que "*You tell them about strategy before you go public on any major issue*" é a causa, e "*This breeds commitment and loyalty*" é o efeito. E é precisamente isto que as empresas procuram. Mas porque existem tantas empresas cujas práticas diárias não envolvem esta relação de causa e efeito ou não aplicam técnicas de comunicação? Kerzner<sup>13</sup> (2010) refere que o problema não reside em adotar as melhores técnicas de comunicação, mas sim na importância de comunicar a informação aos trabalhadores, especialmente em empresas grandes e multinacionais. De entre as várias técnicas existentes, Kerzner identifica a *newsletter* como a ferramenta para a continuidade da cultura e da gestão de projetos. Na sua opinião, a *newsletter* deveria ser emitida trimestralmente e veicular relatórios sobre inventários e sucessos de projetos pela empresa toda. O objetivo é claro: manter todos os funcionários esclarecidos, encorajar os funcionários já envolvidos nos projetos e incitar à participação os que desejam fazê-lo (2010: 292).

Em suma, pode-se afirmar que em todas as opiniões anteriores, as comunicações internas são sucessivamente sublinhadas como altamente positivas para um maior esclarecimento e entendimento entre todos. Podemos mesmo acrescentar que as comunicações internas são altamente positivas porque permitem a construção e consolidação da cultura da empresa através do esclarecimento dos funcionários que compõe toda a estrutura organizacional e da qual esta depende.

Mas poderá haver comunicação interna se não houver cultura de empresa ou vice-versa? Tanto para Cornelissen (2004) como para Reed (1999) é necessário haver uma cultura de empresa para que a comunicação

---

<sup>13</sup> Engenheiro, consultor de gestão, Professor emérito de Gestão de Sistemas e Diretor do Instituto Internacional para a Aprendizagem na Universidade Baldwin Wallace

organizacional se possa afirmar e desenvolver. Consideram fundamental a existência de:

1. Missão - o primeiro ato formal no desenvolvimento da identidade de uma empresa - o que a define, os seus objetivos e os seus princípios operacionais
2. Visão - o que a empresa pretende alcançar
3. Valores - 'the way we do things here'. (in Reed, 1999: 77)

Se, por si só, é difícil a existência de uma cultura de empresa com funcionários da mesma cultura, a tarefa de desenvolver e manter uma cultura de empresa com funcionários de culturas diferentes pode enfrentar grandes barreiras.

### 3.2 – Diferentes culturas na comunicação interna das empresas

As empresas com funcionários de múltiplas culturas enfrentam o desafio de encontrar um equilíbrio entre a preservação da essência dessas culturas e a manutenção da sua cultura de empresa. Enquanto a multiculturalidade é excelente para trazer aos negócios diferentes formas de agir e pensar, e, numa perspetiva externa, a competição, de acordo com o *Guia de Línguas para Negócios Europeus de Sucesso* (2011), as diferenças culturais em ambiente de trabalho são uma verdadeira barreira de comunicação que podem trazer sérios problemas internos e económicos às empresas.

Cultural differences are another related communication barrier, where about one in five European companies report problems. And it's not only in distant parts of the world that companies report the greatest cultural differences – they can also arise closer to home. Trading across Europe can mean having to negotiate business with hundreds of different national and regional cultures. (2011: 4)

Carté<sup>14</sup> e Fox<sup>15</sup> (2008) concordam com esta perspectiva e avançam que vai haver sempre uma falha cultural que não pode ser colmatada. “When you are doing business with different cultures, there will almost certainly be a gap, of one kind or another, between your perceptions and theirs” (2008: 20). Na verdade, ao longo do diversificado e extremamente exemplificativo livro *Bridging the Culture Gap - A Practical Guide to International Business Communication*, Carté e Fox (2008) descrevem inúmeras diferenças culturais que acontecem todos os dias nas empresas e que podem ser constatadas através de exemplos práticos. Resumem, assim, as diferenças de comportamento em ambiente de trabalho, face às diferentes culturas existentes:

Once you step outside your own corporate and national culture, you'll find people whose attitudes towards power and authority are very different from your own. And if you measure the way they behave against your norms, you could end up misinterpreting their motives: a Brit would probably suspect his French colleagues of duplicity if they went behind his back to the boss; a French responsible might think his German subordinate was trying to cover something up if she failed to report back to him regularly; and a Japanese manager might think his European counterpart was being a prima donna if he made a policy change without consultation. (2008: 44)

Apesar da manutenção do individualismo e da cultura linguística ser excelente para promover a diversidade, é preciso concordar que a multiculturalidade pode provocar interações negativas, comunicações ineficientes e atraso na execução e entrega de trabalhos/negócios. Contudo, independentemente da existência de diferentes culturas, a manutenção de uma comunicação interna eficiente, com objetivos, permite às empresas mudar e moldar as suas capacidades e conhecimentos através da incorporação de diferentes perspectivas e métodos para a sua linha de trabalho.

---

<sup>14</sup> Licenciada em línguas modernas, formadora de cursos para empresas multinacionais nas indústrias automóvel, farmacêutica, química e financeira, autora. Viveu em França, na Itália e no Japão

<sup>15</sup> Licenciado em Política, professor de Teoria da Cultura e da Política na Universidade de Reading, investigador, negociador e gestor de contas na Canning, uma empresa sediada no Reino Unido que se especializa em programas interculturais

A existência de diversidade cultural e linguística numa empresa pode provocar, contudo, a necessidade da implementação de uma política linguística e eventualmente a adoção de uma língua oficial da empresa. De acordo com o *Guia de Línguas para Negócios Europeus de Sucesso*, as línguas utilizadas pelas PME's na Europa em contexto negócios de exportação são (2011: 7):

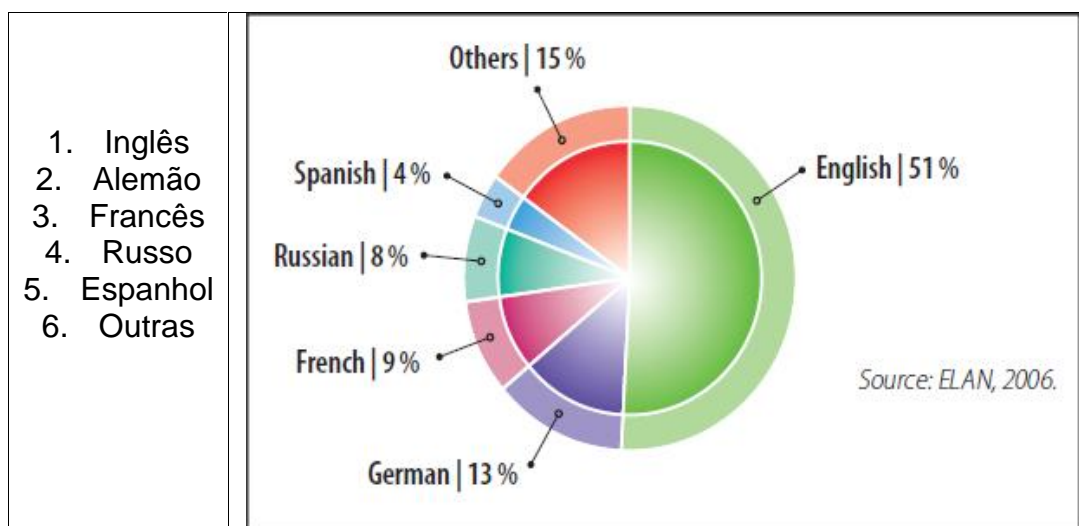


Figura 2 - Línguas utilizadas pelas PME's para exportação

A supremacia da língua inglesa, comumente conotada como a língua de negócios por excelência, é evidente. Esta uniformização da língua oficial da empresa é, sem dúvida, uma estratégia de comunicação que, segundo Neeley (2013), se deve fundamentalmente a três razões:

1. Pressão Competitiva.

Se uma empresa quer comprar e vender tem de ser capaz de comunicar com um leque diverso de clientes e outros parceiros de negócios. As empresas que falham a estabelecer uma estratégia linguística estão essencialmente a limitar as suas oportunidades de crescimento nos mercados em que as línguas são faladas, colocando-as, claramente, em desvantagem competitiva.

2. Globalização de Tarefas e Recursos.

As diferenças linguísticas causam engarrafamento – uma Torre de Babel – quando os funcionários dispersos necessitam de trabalhar conjuntamente para atingir os objetivos da empresa. Sem um plano comum, a comunicação vai sofrer. Uma melhor compreensão da

língua e linguagem facilita informação em primeira mão aos funcionários - vital para a tomada de decisões.

### 3. Integração de Fusões e Aquisições através de fronteiras nacionais.

As negociações referentes a fusões e aquisições já são complicadas o suficiente mesmo quando todos falam a mesma língua. Mas quando não falam, as nuances são facilmente perdidas, mesmo em simples trocas de e-mails. Também, a integração cultural é notoriamente difícil. (2013: 75)

Também, de acordo com o *Guia de Línguas para Negócios Europeus de Sucesso* (2011), a utilização da mesma língua do cliente é benéfica porque se estabelece uma relação positiva, mostra-se respeito pelas diferenças culturais e religiosas e demonstra-se compromisso a longo prazo (2011: 6). A somar a todos estes benefícios, a aprendizagem de uma nova língua comporta benefícios positivos em termos de comunicação interna. Segundo o *Guia de Línguas para Negócios Europeus de Sucesso* (2011) aumenta a auto estima, confiança e independência no estrangeiro, ajuda a prospeção de trabalho, demonstra respeito pelos parceiros comerciais e melhora o entendimento sobre o ambiente de negócios (2011: 6).

Contudo, nem todas as pessoas e funcionários estão dispostos a despende tempo e energia a fazê-lo, mesmo porque todos têm os seus próprios objetivos pessoais e tomadas de posições. Por isso, como poderá a empresa motivar os funcionários a aprender a língua da empresa e a dissipar resistência à mudança perante o novo desafio?

De acordo com Neeley (2013), a empresa precisa de (2013: 77):

#### 1. Envolver todos os funcionários.

Antes da empresa introduzir uma política linguística, deve apresentar sólidas razões sobre porque é que é importante para os funcionários e para a empresa adotar a língua oficial da empresa. Os funcionários devem sentir-se seguros que serão suportados na construção das suas competências linguísticas. Uma forma de o fazer é promover a

formação de sensibilização de cultura pela empresa toda para ajudar falantes não nativos a sentirem-se ajudados e valorizados.

2. Os nativos da língua têm e devem adaptar-se aos restantes níveis dos colegas.

Os nativos podem falar mais lentamente e simplificar o seu vocabulário. Devem evitar dominar a conversa e encorajar os falantes não nativos a contribuir. Os falantes nativos podem precisar de acompanhamento sobre como ajudar colegas menos experientes e com desvantagens em termos linguísticos a trabalhar.

3. Os não nativos têm de cumprir com o estipulado.

Os falantes não nativos têm a responsabilidade de seguir com a política da língua e evitar utilizar a língua nativa, mesmo em reuniões informais e comunicações. Devem ser desencorajadas ações agressivas que incluam a exclusão dos falantes nativos tais como reuniões e ocasiões inoportunas.

4. Os diretores são mediadores e reforçadores.

Os diretores/supervisores devem assumir a responsabilidade de seguir o estipulado; e mesmo estes necessitarão de formação sobre como endereçar produtivamente assuntos sensíveis derivantes de mudanças radicais. Os grupos devem definir normas que prescrevam como os membros devem interagir e como os diretores devem supervisionar. Por exemplo, os supervisores devem corrigir os funcionários sempre que mudam para a sua língua nativa.

Amy Gallo (2013) escreve na *Harvard Business Review Onpoint - Summer 2013* que saber trabalhar e colaborar com pessoas de diferentes culturas é essencial hoje em dia. E que existem várias formas de minorar a diferenciação de culturas e aproximar com sucesso as formas de trabalho com funcionários independentemente da sua cultura. Assim, aponta as seguintes 5 táticas para melhorar o processo de comunicação (2013: 28-29):

1. Estar preparado para se sentir desconfortável

Sair da zona de conforto pessoal é natural quando se trabalha com diferentes culturas. A adaptação e aceitação a esta saída é a solução mais viável para a convivência.

2. Estar atento sobre as ações individuais

A não consciência de determinados fatores motivadores de desconfiança e insegurança, como por exemplo, linguagem corporal, é o motor para conflitos culturais. A solução passa por procurar elementos da própria da cultura de cada um que são adaptáveis a outras culturas e aplicá-los de forma consciente e considerada

3. Aceitação das diferenças

A aceitação da existência de diferenças é mais de metade do caminho para uma colaboração conjunta. É necessário focalizar no objetivo comum a alcançar, que é a base da colaboração e da relação laboral.

4. Protótipos em vez de estereótipos.

Especial atenção a todo o conhecimento adquirido sobre as práticas de trabalho. Os estereótipos são ofensivos e ineficazes e potenciam o risco de ofensa e revolta. Manter a mente aberta é fundamental na colaboração com outras culturas.

5. Construir confiança e ser curioso.

A confiança é universal mas os fatores que potenciam a confiança são específicos de cultura para cultura. Promover a relação em situações de tarefas orientadas para um objetivo comum e procurar conhecer a outra pessoa e a sua cultura.

Paralelamente à implementação de uma estratégia de comunicação interna que pode englobar a adoção de uma língua oficial de forma a facilitar o



processo de comunicação, uniformizar e incentivar a capacidade linguística dos seus funcionários, também a *newsletter* pode ser englobada nesta estratégia. Assim, a(s) língua(s) e a linguagem que são aplicadas no conteúdo das *newsletters* devem promover o entendimento e esclarecimento dos objetivos e serem devidamente adaptadas à realidade das empresas. Sobre isto, Woodard (2006) refere:

If you study the habits of successful *newsletters*, like The Kiplinger Letter or The Comptroller's Report from the Institute of Management and Administration, you'll discover that they always write to subscribers at work, use a professional, understated tone, and emphasize the commercial benefits a reader can expect from subscribing. Like their *newsletters*, their promotions are to-the-point, factual, and informative because they understand that their readers are busy people who will buy a lot of information (if it is useful to them) who are also facing many competing demands for their attention. They avoid flashy brochures, contests, and other promotional gimmicks. (2006: 106)

Esta adaptação das *newsletters* tem de ser implementada e trabalhada continuamente todos os dias, tal como a prossecução dos objetivos propostos por parte da empresa, para que haja uma visão clara de todos os objetivos por parte de todos os funcionários, independentemente da sua cultura.



## Capítulo 4 – Indústria Transformadora Nacional

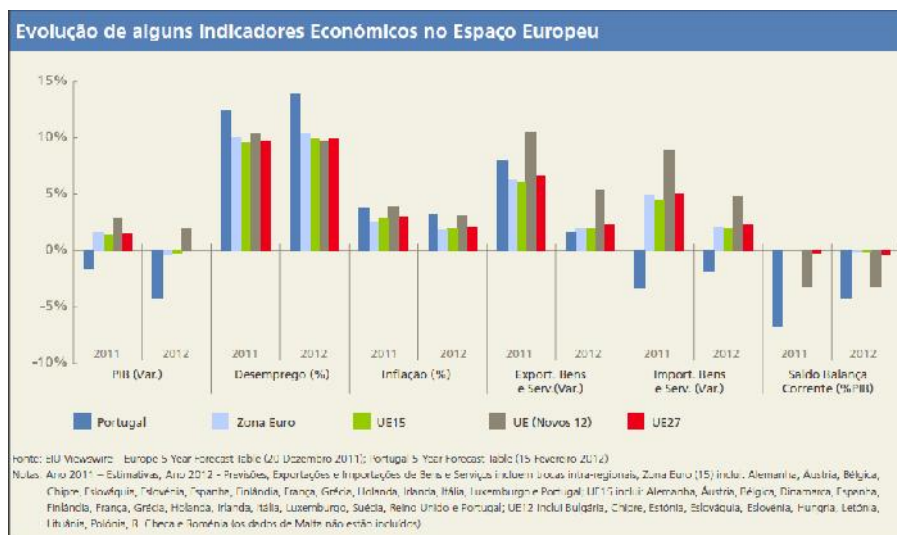
Esta dissertação pretende estudar a utilização de *newsletters* na Indústria Transformadora Nacional. Assim, o foco do estudo é na Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3). Apresenta-se, neste capítulo, uma descrição geral deste mercado e da sua importância económica a nível nacional.

### 4.1 – Traços gerais económicos de Portugal

Antes de proceder à descrição do estudo proposto, é importante perceber a situação geral em que Portugal se encontra. Neste sentido, ficarão solidificados os conhecimentos base para um alargamento do entendimento no que diz respeito à importância das *newsletters* na comunicação interna e na Indústria Transformadora Nacional.

Desde a sua entrada na CEE em 1986, Portugal procurou acompanhar os parceiros socioeconómicos e estabeleceu metas e processos que afetaram o seu desempenho económico. Conjuntamente com a entrada no mercado único, a liberalização do comércio e da união aduaneira e monetária, foi possível a obtenção de resultados significativos em termos económicos. Contudo, a crise internacional, com impactos a nível mundial a partir de 2007, alterou as metas delineadas e protelou a possibilidade de uma maior aproximação económica de Portugal aos países da União Europeia, com a também exceção da Grécia e da Irlanda, cujas economias são as mais debilitadas (adaptado de *Perfil do País, Abril 2012*, 2012: 26).

O seguinte gráfico, com um conjunto de variáveis em termos económicos, apresenta uma visão global da evolução da posição de Portugal entre 2011-2012, no contexto da UE e da Zona Euro publicadas pelo Economist Intelligence Unit (in *Perfil do País, Abril 2012*, 2012: 53).



**Gráfico 1 - Evolução de alguns indicadores Económicos no Espaço Europeu**

De acordo com o INE (2011) verificamos que em 2011:

- o setor da agricultura, a silvicultura e a pesca representavam 2% do valor acrescentado bruto (VAB) setorial e 11% do emprego
- o setor da indústria, construção, energia e água representavam 27% do valor acrescentado bruto (VAB) setorial e 26% do emprego
- o setor dos serviços composto por Comércio, Restaurantes e Hotéis e Outros serviços com 75% do valor acrescentado bruto (VAB) setorial e 72% do emprego

(in *Perfil do País, Abril 2012, 2012: 53*)

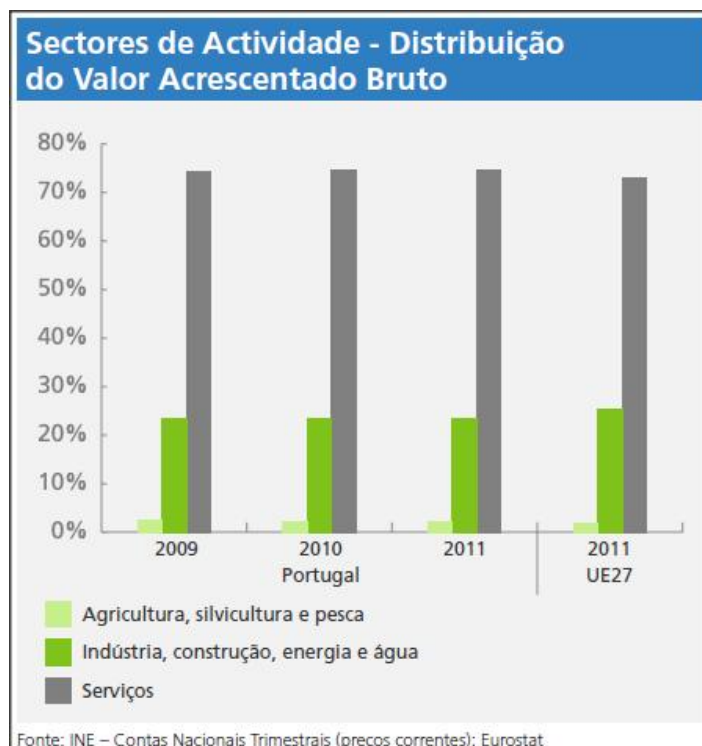


Gráfico 2 - Setores de Atividade - Distribuição do Valor Acrescentado Bruto

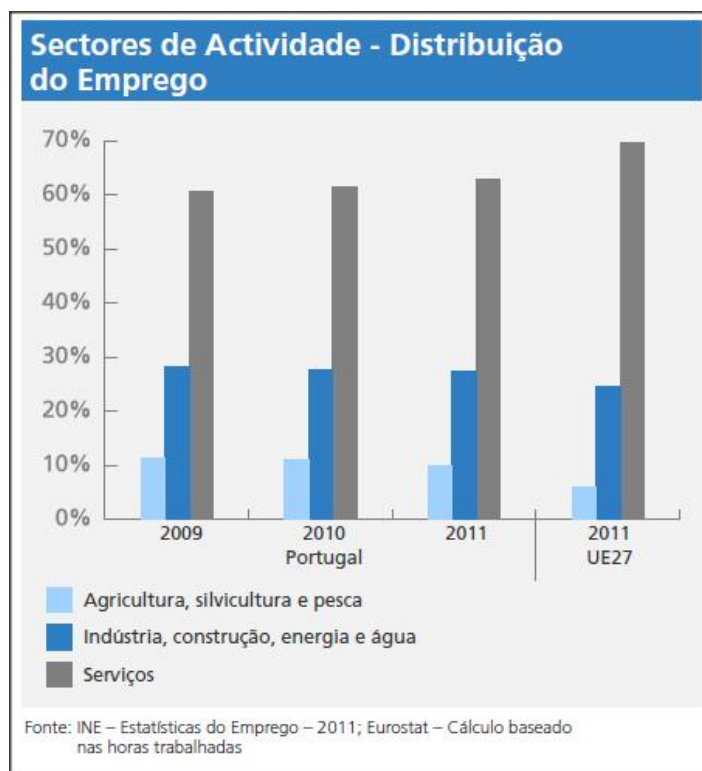


Gráfico 3 - Setores de Atividade - Distribuição do Emprego

De acordo com o Gabinete de Estratégia e Estudos, nos últimos anos Portugal tem assistido à diminuição dos postos de trabalho, com o nº de

emprego total em queda desde inícios de 2008 (in *Estatísticas de Bolso de Conjuntura Nº 26/13*. 2012).

Indicadores Anuais / Trimestrais	Fonte	Última Atualização	Unidade	2007	2008	2009	2010	2011
Emprego Total	INE	09-05-2013	Milhar	5 170	5 198	5 054	4 978	4 837
	INE	09-05-2013	VH	0,2	0,5	-2,8	-1,5	-2,8
População Empregada por Sector Atividade:								
Agricultura, Silvicultura e Pescas	INE	09-05-2013	(% do Total)	11,6	11,2	11,2	10,9	9,9
Indústria, Construção, Energia, Água	INE	09-05-2013	(% do Total)	30,5	29,3	28,2	27,7	27,3
Serviços	INE	09-05-2013	(% do Total)	57,8	59,5	60,6	61,4	62,8

Tabela 1 - População Empregada por Setor de Atividade

Assim, em 2011 havia 706 mil pessoas no desemprego. Em 2012 a situação ainda se agravou mais com o registo de aproximadamente mais 150 mil em situação de desemprego.

Indicadores Anuais / Trimestrais	Fonte	Última Atualização	Unidade	2007	2008	2009	2010	2011	2012
População Desempregada	INE	09-05-2013	Milhar	448,6	427,1	528,6	602,6	706,1	860,1
População Desempregada Jovem (15-24 anos)	INE	09-05-2013	Milhar	86,9	83,5	93,4	95,4	133,5	161,0
População Desempregada c/ Ens. Superior	INE	09-05-2013	Milhar	59,3	57,6	55,0	63,8	91,9	127,4
Taxa de Desemprego - Portugal	INE	09-05-2013	(%)	8,0	7,6	9,5	10,8	12,7	15,7
Norte	INE	09-05-2013	(%)	9,4	8,7	11,0	12,6	13,0	16,1
Centro	INE	09-05-2013	(%)	5,6	5,4	6,9	7,7	10,3	12,0
Lisboa	INE	09-05-2013	(%)	8,9	8,2	9,8	11,3	14,1	17,6
Alentejo	INE	09-05-2013	(%)	8,4	9,0	10,5	11,4	12,4	15,9
Algarve	INE	09-05-2013	(%)	6,7	7,0	10,3	13,4	15,6	17,9
R.A.Açores	INE	09-05-2013	(%)	4,3	5,5	6,7	6,9	11,5	15,3
R.A.Madeira	INE	09-05-2013	(%)	6,8	6,0	7,6	7,4	13,8	17,5

Tabela 2 - Emprego Total

O INE revelou, em 2011, uma taxa de variação negativa do PIB de -1.6%. Em consonância com crise internacional de 2007, Portugal apresenta valores negativos/baixos (comparativamente aos anos anteriores) em termos de PIB desde esse ano (in *Estatísticas de Bolso de Conjuntura Nº 26/13*. 2012).

	Unidade	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PIB pm	milhões de euros	127 317	154 269	160 855	169 319	171 983	168 504	172 670	171 016
	milhões de USD	117 325	191 926	201 970	232 052	252 953	235 029	228 908	238 054
	taxa variação (volume)	3,9	0,8	1,4	2,4	0,0	-2,9	1,4	-1,6
per capita	euros	12 454	14 604	15 195	15 967	16 190	15 839	16 235	16 063
	USD	11 476	18 169	19 079	21 883	23 812	22 092	21 522	22 359
por pessoa empregada	taxa variação (valor)	4,9	3,3	3,5	5,1	1,0	0,8	4,0	1,9

Tabela 3- PIB per Capita

No que diz respeito à balança de bens e serviços, os valores apresentados pelo INE, referentes a 2011, mostram que as exportações têm vindo continuamente a subir representando, nesse ano, 35,5% do PIB (in

*Estatísticas de Bolso de Conjuntura Nº 26/13*. 2012). Relativamente às importações de bens e serviços, estas representam 39,3% do PIB.

	Unidade	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Balança de Bens e Serviços</b>									
Exportações (fob)	milhões de euros	36 839	42 669	49 713	54 498	55 802	47 236	53 561	60 660
	% do PIB	28,9	27,7	30,9	32,2	32,4	28,0	31,0	35,5
	taxa variação (volume)	8,8	0,2	11,6	7,5	-0,1	-10,9	8,8	7,4
Importações (cif)	milhões de euros	50 832	57 191	63 685	68 045	73 125	59 717	65 937	67 293
	% do PIB	39,9	37,1	39,6	40,2	42,5	35,4	38,2	39,3
	taxa variação (volume)	5,6	2,3	7,2	5,5	2,3	-10,0	5,4	-5,5
Saldo (fob/cif)	% do PIB	-11,0	-9,4	-8,7	-8,0	-10,1	-7,4	-7,2	-3,9

Tabela 4– Balança de Bens e Serviços

## 4.2 – Enquadramento geral – características e produtos

A Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3), insere-se no setor metalúrgico e metalomecânico nacional. De acordo com a tabela do *Plano setorial de melhoria da eficiência energética em PME - Setor metalúrgico e metalomecânico* (2012), a Indústria Transformadora Nacional está dividida em 7 grandes grupos (2012: 12-13).

Divisão	Grupo
24 - Metalurgia de Base	241 - Siderurgia e fabricação de ferro ligas
	242 - Fabricação de tubos, condutas, perfis ocios e respectivos acessórios de aço
	243 - Outras actividades da 1ª transformação, do ferro e aço
	244 - Obtenção e primeira transformação de metais preciosos e de outros metais não ferrosos
	245 - Fundição de metais ferrosos e não ferrosos
25 - Produtos Metálicos, Excepto Máquinas e Equipamentos	251 - Elementos de construção em metal
	252 - Reservatórios, recipientes, caldeiras e radiadores metálicos para aquecimento central
	253 - Geradores de vapor (excepto caldeiras p/ aquecimento central)
	254 - Fabricação de armas e munições
	255 - Produtos forjados, estampados e laminados; metal, dos pós
27 - Equipamento Eléctrico	256 - Tratamento e revestimento de metais; actividades de mecânica em geral
	257 - Cutelaria, ferramentas e ferragens
	259 - Fabricação de outros produtos metálicos
	271 - Motores, geradores e transformadores eléctricos e material de distribuição e controlo p/ instalações eléctricas
	273 - Fios e cabos isolados e seus acessórios
28 - Máquinas e Equipamentos, n.e.	274 - Lâmpadas eléctricas e outros equipamentos de iluminação
	275 - Fabricação de aparelhos para uso doméstico
	281 - Máquinas e de equipamentos para uso geral
	282 - Outras máquinas de uso geral
	283 - Máquinas e tractores p/ a agricultura, pecuária e silvicultura
29 - Veículos Automóveis, Reboques e Componentes	284 - Máquinas-ferramentas, excepto portáteis
	289 - Outras máquinas e equipamento para uso específico
	291 - Fabricação de veículos automóveis
	292 - Fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques
	293 - Fabricação de componentes e acessórios p/ veículos automóveis
30 - Outro Equipamento de Transporte	301 - Construção naval
	302 - Fabricação de material circulante para caminhos de ferro
	303 - Fabricação de aeronaves, veículos espaciais e equipamentos
	304 - Fabricação de veículos militares de combate
	309 - Fabricação de equipamentos de transporte, n.e.



CAEs Diversas	265 - Fabricação de Instrumentos e aparelhos de medida, verificação e navegação; relógios e material de relojoaria
	266 - Fabricação de equipamentos de radiação, electromedicina e electroterapêutico
	3101 - Mobiliário para escritório e comércio
	3102 - Fabricação de mobiliário de cozinha
	31092 - Mobiliário metálico para outros fins
	3211 - Cunhagem de moedas
	325 - Fabricação de instrumentos e material médico-cirúrgico
	32992 - Fechos de correr, botões e similares
	33 - Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos
	3831 - Desmantelamento de equipamentos

Figura 3 - Setor Metalúrgico e Metalomecânico (com base na C.A.E. REV.3)

O grupo que é objeto de estudo desta investigação é o grupo de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos, mais especificamente o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3) que diz respeito à Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens.

Dentro do grupo C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3), o tipo de produtos que as empresas produzem são os seguintes:

- Sistemas de Abertura à Distância
  - Oscilo Batente
  - Batente
  - Basculante
  - Projetante
  - Abertura à Distância
  - Para Janelas e Portas de Correr
  - Ventiladores



Figura 4 - Sistemas de Abertura à Distância

- Puxadores
  - Puxadores para Portas de Alumínio
  - Puxadores para Portas de Madeira
  - Puxadores para Portas em PVC
  - Puxadores de Janelas



Figura 5 - Puxadores

- Fechaduras



- Fechaduras para Portas de Alumínio
- Fechaduras para Portas de Madeira
- Fechaduras para Mobiliário
- Fechaduras Tubulares
- Cilindros
- Amestragens



Figura 6 - Fechaduras

➤ Acessórios

- Molas de Pavimento
- Ferragens Diversas



Figura 7 - Acessórios

➤ Puxadores em Inox

- Puxadores de Portas
- Punhos
- Tubulares
- Entradas de Correio
- Livre-Ocupados
- Puxadores de Janelas
- Puxadores Interiores e Exteriores
- Acessórios de Fixação



Figura 8 - Puxadores em Inox

Todos os produtos e imagens foram cedidos por STA e estão disponíveis em <http://www.sofi.pt>.

### 4.3 – Análise do setor da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3)

Para orientar e fomentar as análises e conclusões expostas relativas à Indústria da Transformadora Nacional em Portugal realizou-se uma pesquisa de textos e dados junto das entidades do Gabinete de Estratégias e Estudos do Ministério da Economia (GEE), do Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica (CATIM), do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP).

De acordo com as *Estatísticas de Bolso de Conjuntura Nº 26/13* (2012), o Índice de Produção Industrial da Indústria Transformadora tem sido continuamente negativo, a par do índice de produção industrial (2012: 1).

Indicadores Trimestrais / Mensais	Fonte	Última atualização	Unidade	IV TR 11	I TR 12	II TR 12	III TR 12	IV TR 12	I TR 13
Índice de Produção Industrial - Total (CAE Rev3)	INE	30-05-2013	Índice	-4,4	-5,7	-6,3	-4,0	-4,0	-1,3
Índice de Produção Industrial - Indústria Transformadora (CAE Rev3)	INE	30-05-2013	Índice	-4,2	-1,7	-4,9	-3,0	-2,1	-4,0

Tabela 5 - Índice de Produção Industrial

Também a par dos restantes setores - retalho e serviços - a Indústria Transformadora apresenta valores negativos, ainda que ligeiramente mais positivos que os demais. Comparativamente, e apesar de no 4º trimestre de 2011 apresentar o índice de volume de negócios negativo de -0.5, este setor é o que sofreu uma maior queda em termos de volumes de negócios passando num ano de -0.5 para -6.3 no 1º trimestre de 2013 (2012: 1).

Indicadores Trimestrais / Mensais	Fonte	Última atualização	Unidade	IV TR 11	I TR 12	II TR 12	III TR 12	IV TR 12	I TR 13
Índ. Vol. Neg. na Ind. Transformadora (CAE Rev3)	INE	06-06-2013	YH, MSM	-0,5	0,5	-3,4	-5,0	-3,7	-6,3
Índ. Vol. Neg. Com. a Retalho (Deflac.) (CAE Rev3)	INE	30-05-2013	YH, MSM	-0,7	-6,5	-6,8	-6,8	-7,2	-5,0
Índ. Volume Negócios nos Serviços (CAE Rev3)	INE	11-06-2013	YH, MSM	-12,8	-9,0	-11,0	-10,1	-8,8	-9,3

Tabela 6 - Índice de Volume de Negócio na Indústria Transformadora

Segundo dados do INE de 2009, a Indústria Transformadora em Portugal no setor Metalúrgico e Metalomecânico representa 23% quanto ao número de empresas e 26 % quanto ao volume de negócios.

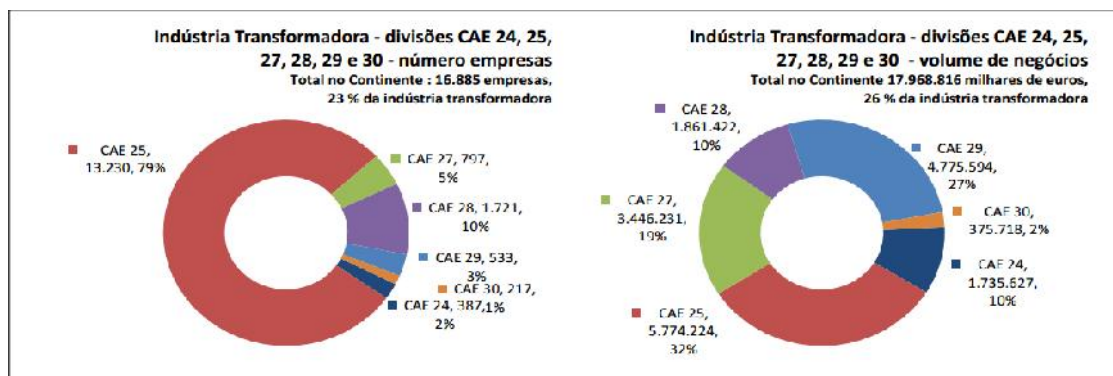


Gráfico 4 - Peso do setor Metalúrgico e Metalomecânico na Indústria Transformadora

Dentro do setor Metalúrgico e Metalomecânico, em número de empresas, a divisão com maior representatividade é a de produtos metálicos (C.A.E. 25) com 79%. Em volume de negócios, a representatividade não é a mesma, refletindo as diferenças, ao nível da dimensão das empresas e preço do produto, entre as várias divisões. A divisão de produtos metálicos (C.A.E. 25) representa 32% do total (adaptado de *Plano setorial de melhoria da eficiência energética em PME - Setor metalúrgico e metalomecânico*, 2012: 13).

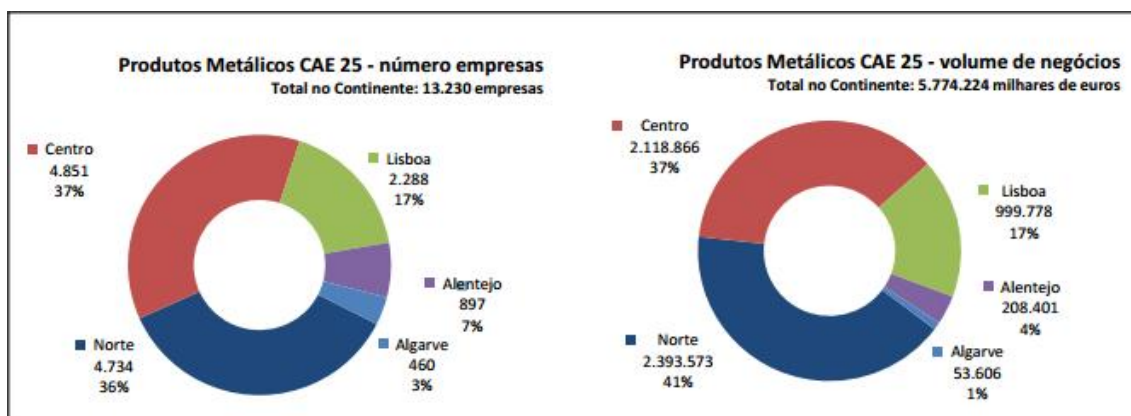


Gráfico 5 - Distribuição territorial de Produtos Metálicos – número de empresas e volumes de negócios

A representatividade do nº total de empresas e a sua distribuição é evidente. Por ordem decrescente, Lisboa, Grande Porto, Baixo Vouga e Pinhal Litoral são as zonas do país com maior concentração de empresas. No entanto, há que destacar que a maior concentração de empresas se verifica no norte e centro do país (2012: 16).

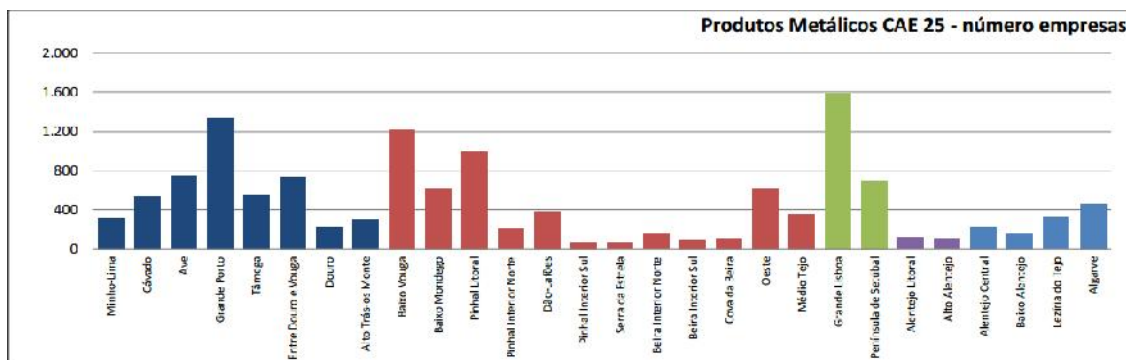


Gráfico 6 - Distribuição territorial de Produtos Metálicos – número de empresas

Em termos de estrutura dimensional, é inquestionável a estrutura de pequenas e médias empresas que compõe o setor. De acordo com *Estatísticas de Bolso Setoriais. 25 - Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos (2012)*, mais de 86% das empresas eram compostas, em 2010, por entre 0-9 funcionários, ou seja micro e pequenas empresas. No entanto, e apesar desta grande percentagem, estas empresas contribuíam apenas com cerca de 18% para o volume de negócios total. Comparativamente, as empresas de tamanho entre 50-249 funcionários, contribuíam com a maior percentagem para o volume de negócios com cerca de 33% (2012: 2). De notar que neste setor, empresas com mais de 250 funcionários são raras com apenas 0,1%, mas com 15% de volume de negócios - quase o mesmo que 86% das micro empresas.

CAE 25	Empresas (%)			Pessoal ao Serviço (%)			VAB pm (%)			Volume de Negócios (%)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
1 - 9	87,2	86,9	86,4	30,6	30,5	30,1	18,7	19,1	18,9	18,4	18,5	18,3
10 - 19	6,7	6,9	7,1	14,5	14,9	14,7	13,2	13,5	13,1	11,9	12,4	12,2
20 - 49	4,4	4,3	4,6	21,7	21,0	21,6	23,8	23,5	22,7	22,5	21,9	21,4
50 - 249	1,7	1,8	1,8	26,3	25,5	25,5	33,3	32,1	32,9	32,0	31,6	33,1
> 250	0,1	0,1	0,1	6,9	8,1	8,2	11,0	12,0	12,4	15,2	15,6	15,0
	nº			nº			10 <sup>9</sup> euros			10 <sup>9</sup> euros		
Total	15 345	14 438	13 433	84 442	90 232	87 007	2 205	2 030	2 009	6 855	5 907	5 974

Tabela 7 - Distribuição segundo a dimensão da empresa (em número de trabalhadores)

Segundo o *Plano setorial de melhoria da eficiência energética em PME - Setor metalúrgico e metalomecânico (2012)*, é especificamente no setor do C.A.E. 25, com a fabricação de produtos metálicos exceto máquinas e equipamentos, que a maior concentração de pessoal ao serviço incide, qualquer que seja o tamanho da empresa (2012: 22).

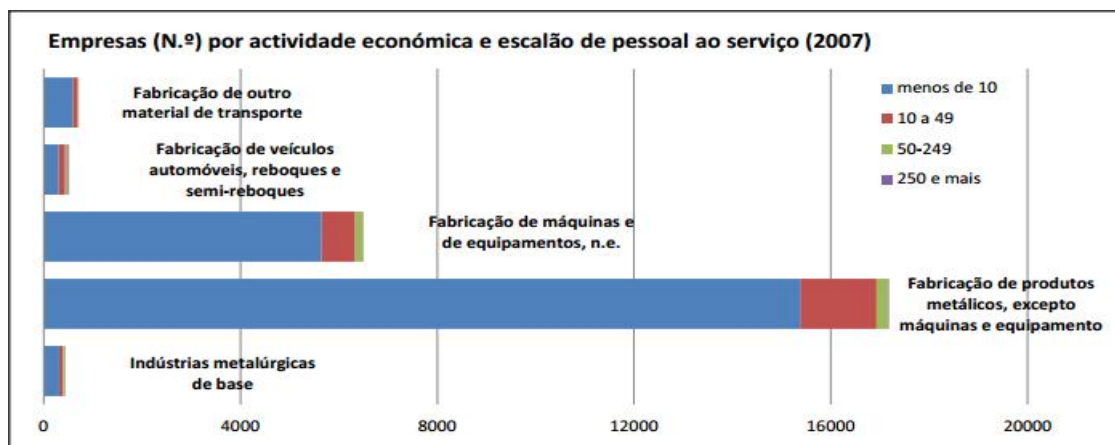


Gráfico 7 - Distribuição do número de empresas do SMM por escalão de pessoal ao serviço

Assim, 89,5% das empresas de fabricação de produtos metálicos exceto máquinas e equipamentos têm menos de 10 funcionários, 9% é composta por pessoal entre 10-49 e 1,3% tem entre 50-249 funcionários. A realidade de empresas com 250 e mais funcionários representa apenas 0,1% (2012: 22).

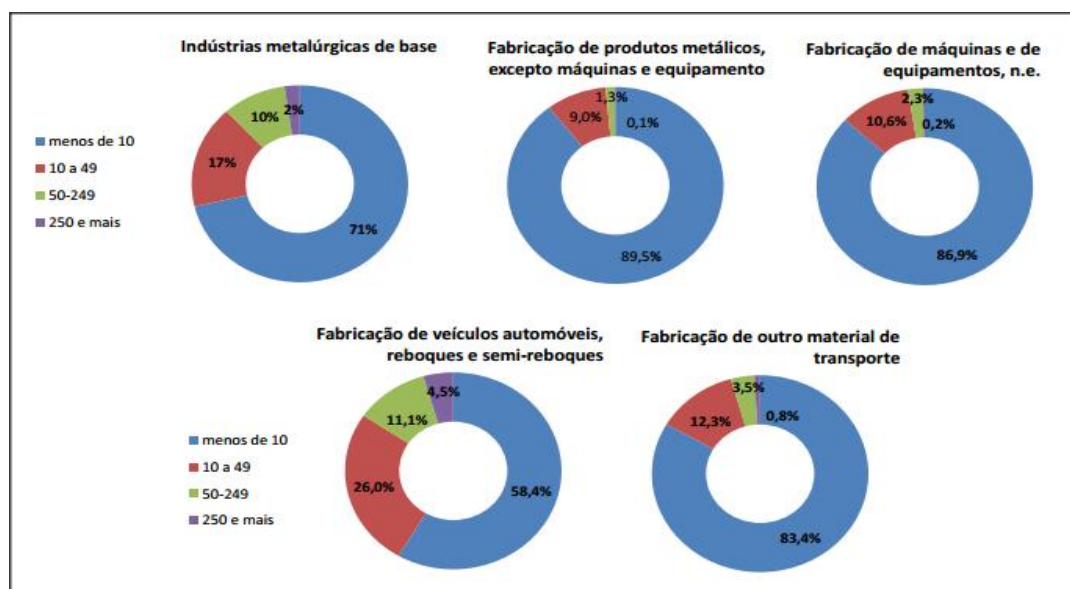


Gráfico 8 - Distribuição do número de empresas do SMM por escalão de pessoal ao serviço

Com um volume de negócios de 5.774.224 milhares de euros com 13'230 empresas em 2011, o setor com C.A.E. 25 tem um volume de negócio francamente superior no norte, como seria expectável face ao nº de empresas na região (2012: 17).

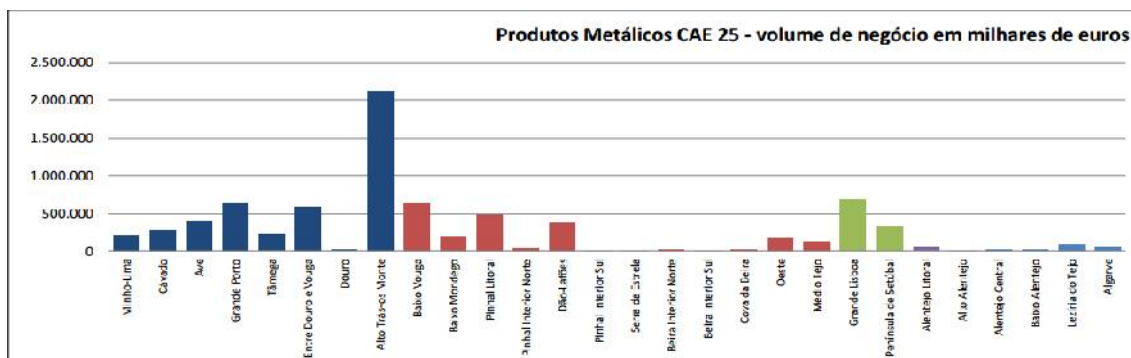


Gráfico 9 - Distribuição territorial de Produtos Metálicos – volume de negócios

De acordo com os *Indicadores de Confiança Industrial* (saldos de respostas extremas) da Indústria Transformadora Nacional, Portugal apresenta, em Maio de 2013, um indicador negativo de 14,5%. De notar que este indicador tem sido negativo desde Janeiro de 2011 com 10,6%<sup>16</sup>.

A AICEP elaborou o Perfil de Portugal em 2012. A descrição do setor da Indústria Transformadora, englobada neste estudo, é pormenorizada. Assim, segundo o estudo, a Indústria Transformadora é largamente dominante no universo das empresas do setor industrial, concentrando 44,3% das empresas, 60,4% do pessoal ao serviço e 57,3% do volume de negócios industrial. Contudo, e apesar deste grande contributo para a economia portuguesa, a evolução do setor não foi incompatível com as alterações, embora lentas, na especialização produtiva, com o reforço de determinados segmentos de maior valor acrescentado e de maior incorporação tecnológica.

Do ponto de vista geográfico, as desigualdades na localização industrial evidenciam-se sobretudo pelo forte contraste entre o Litoral e o Interior e pela grande concentração em torno de Lisboa e Porto. Seguem-se as regiões do Ave, Tâmega, Cávado e Entre Douro e Vouga, no Norte, e Península de Setúbal em Lisboa, com maior nº de empresas ligadas à Indústria Transformadora. Mais de 50% do emprego total da Indústria Transformadora situa-se a norte, com destaque para as regiões do Ave e Grande Porto. No Centro o emprego representa 24,8% do total, salientando-se o Baixo Vouga,

<sup>16</sup> disponível em

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=8&tipoSehttp://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=8&tipoSelecao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=8&tipoSehttp://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=8&tipoSelecao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true)



Pinhal Litoral e Oeste. Lisboa surge com 16,3% do emprego e as restantes regiões apresentam níveis relativamente modestos à escala nacional.

Quanto ao volume de negócios, Norte, Lisboa e Centro assumem mais de 60% do total da Indústria Transformadora, com Lisboa, Porto, Península de Setúbal, Ave e Baixo Vouga que se distinguem pelas características e especialização do tecido empresarial. No Norte, a indústria de mão-de-obra intensiva mantém um peso significativo na estrutura produtiva e na região. No Algarve, Centro e Lisboa predominam as indústrias de capital intensivo. O Alentejo regista um predomínio das indústrias transformadoras baseadas na utilização de recursos naturais (adaptado de AICEP. *Portugal - Perfil do País, Abril 2012*. 2012: 26).

Em suma, em termos globais, pode-se dizer que a Indústria Transformadora tem especial incidência no norte do país, seja em volume de negócios, seja em número de empresas e, conseqüentemente, em postos de trabalho. Representa quase 45% do volume de negócios industrial. Por conseguinte, e muito linearmente, pode-se generalizar e avançar que a Indústria Transformadora portuguesa não está apta a responder às necessidades tecnológicas e de recursos que o mercado mundial precisa e exige. Talvez o índice de produção industrial seja precisamente um reflexo desta resistência à inovação.

Além disto, conclui-se que a maioria das empresas são micro e pequenas empresas, a maioria destas concentra-se no C.A.E. 25, com a fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos, e que em 2010 empregava quase 90% da força trabalhadora.

Com estas particularidades, especialmente em termos de nº de empresas e nº de funcionários, é legítimo questionar qual o futuro da Indústria Transformadora portuguesa, das empresas que a compõem, da sua identidade corporativa e se a comunicação interna das empresas pode ser, efetivamente, melhorada. Conforme avançado inicialmente, presume-se que a *newsletter* permite melhorar a comunicação interna, especialmente em empresas cujos escritórios e sedes operacionais fiquem distanciados fisicamente, mantendo o fluxo de informação e esclarecimento de todos na organização e que a sua

falta não permita que haja uma maior consolidação da cultura empresa e, por conseguinte, da sua identidade.



## Capítulo 5 – A importância das *Newsletters* na comunicação interna das empresas no setor da Indústria Transformadora Nacional

A *newsletter* é uma ferramenta de comunicação essencial da sociedade contemporânea e talvez umas das ferramentas que mais pode afetar a comunicação interna das empresas. Assim, conforme avançado nos capítulos anteriores, destaca-se pelas seguintes especificidades: é normalmente orientada para a comunicação promovendo a informação e o esclarecimento do público-alvo, é elaborada segundo uma estratégia de comunicação e negócios e é avaliada sob o ponto de vista qualitativo. Esta ferramenta de comunicação pode ser categorizada de acordo com o público a que se destina, aos conteúdos, aos objetivos que as empresas pretendem alcançar, aos orçamentos de que dispõem e a forma como é veiculada. Conseguir abordar todas estas variáveis e coordená-las com os objetivos das empresas seria extremamente abrangente. Por conseguinte, é justificada a delimitação ao setor da Indústria Transformadora Nacional. Não obstante, há um fator que é indiscutivelmente transversal a qualquer empresa de qualquer ramo: o benefício da sua utilização no esclarecimento e atualização de informação a todos os seus funcionários, para que se sintam verdadeiramente parte integrante da empresa.

Nos últimos anos, as empresas portuguesas têm desenvolvido esforços por se inovarem e assumirem um papel cada vez mais preponderante nas economias mundiais através da consolidação da sua cultura de empresa. De um modo geral, Portugal é caracterizado pelo domínio de empresas dos setores tradicionais que parcamente investem na comunicação, sobretudo ao nível das *newsletters*.

É um facto que a procura de crescimento contínuo das empresas e o potencial da capacidade produtiva de muitas delas permitiram que se tornassem em unidades de produção para os mercados nacional e internacional. E que a tendência para a exportação é, hoje em dia, uma realidade assumida e procurada pela maioria das empresas que pretendem

continuar a atividade e marcar a sua posição nos mercados internacionais. Mas poderá este esforço subsistir se não houver uma comunicação interna suficientemente forte para coordenar os diferentes departamentos e facilitar a tomada de decisões?

Neste sentido, foi desenhado um trabalho de campo com vista a procurar descobrir qual a importância e o papel das *newsletters* na comunicação interna das empresas do setor da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3) enquanto meio de comunicação interna. Assim, tentou-se perceber o processo de desenvolvimento de conteúdo das *newsletters*, o(s) departamento(s) responsável(s) pela recolha e emissão dos conteúdos para as *newsletters*, o seu formato e periodicidade e as línguas em que são emitidas.

Como anteriormente referido, presume-se que a *newsletter* permite melhorar a comunicação interna, especialmente em empresas cujos escritórios e sedes operacionais fiquem distanciados fisicamente, mantendo o fluxo de informação e esclarecimento de todos na organização. E presume-se, também, que a falta de *newsletter* não permita que haja uma maior consolidação da cultura empresa e, por conseguinte, da sua identidade.

## 5.1 – Apresentação do Trabalho de Campo

É de conhecimento comum que Portugal concentra um maior núcleo empresarial no Porto e em Lisboa, e que esta concentração não tem sofrido grande alteração nos últimos anos. De facto, “segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2008, estão sedeadas em Lisboa e no Norte cerca de 66% das empresas”<sup>17</sup>. Das PME totais do país, que representam 99,7% do tecido empresarial, 72,5% geram emprego e 57,9% realizam o volume de negócios nacional. Ainda a juntar a este facto, destaca-se o desempenho do Norte a gerar mais empregos enquanto Lisboa realiza mais negócios<sup>18</sup>.

Num mercado de trabalho em permanente evolução, as empresas, bem como toda a estrutura de funcionários, devem consciencializar-se da

---

<sup>17</sup> disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7>

<sup>18</sup> disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7>

importância da comunicação interna entre todos os departamentos e funcionários da empresa e da mais-valia de ambos estes componentes para a obtenção do sucesso a curto, médio e longo prazo. A utilização de *newsletters* em contexto laboral pode aumentar os rendimentos das empresas e permitir ter novas perspetivas sobre novas formas de negócios. A falta da utilização e predisposição para a aceitação de novas culturas, novas formas de estabelecer comunicação e formar novas relações laborais e divulgação de conteúdos e novas línguas significa a limitação de conhecimentos, de relações laborais e, conseqüentemente, de negócios.

Neste contexto, foram definidas as seguintes questões do campo de estudo

- Terão as empresas, particularmente as empresas com C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3) a noção da importância da comunicação interna, da importância das *newsletters* e o papel que podem desempenhar interna e externamente?
- Será que para o desenvolvimento da comunicação e dos conhecimentos linguísticos contribuirão as empresas para a formação e/ou tomarão os funcionários a própria iniciativa de o fazer?

Tal como já referido, esta dissertação tem como objetivo geral a análise da importância das *newsletters* na comunicação da Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3). Assim pretende-se identificar as empresas que tenham *newsletters*, qual o seu processo de desenvolvimento de conteúdo das *newsletters*, o(s) departamento(s) responsável(s) pela recolha e emissão dos conteúdos para as *newsletters*, o seu formato e periodicidade e as línguas em que são emitidas e a importância das mesmas para a comunicação interna das empresas. Para tal, optou-se por uma tipologia de investigação quantitativa, tendo sido o questionário estruturado adotado como principal técnica de recolha de dados.

Assim, foi elaborado um questionário (Anexo 2) acompanhado da respetiva carta de apresentação (Anexo 1) que serviu como linha de orientação para a obtenção dos resultados iniciais através do envio de e-mails e de forma a garantir a máxima resposta dos participantes de uma forma mais cómoda. Contudo, face à ausência de resposta por e-mail e atendendo ao volume do nº de empresas, cuja falta de informatização não permitiu a realização do questionário por via eletrónica, decidi proceder-se à realização de entrevistas telefónicas diretas às empresas. Atendendo ao carácter quantitativo do estudo, houve sempre a preocupação de obter o maior nº de resultados possíveis com o máximo rigor. Assim, procedeu-se à entrevista telefónica direta mantendo um certo grau de liberdade na exploração das questões para tentar obter as respostas mais importantes para o desenvolvimento desta dissertação.

Para assegurar um tratamento de dados mais rigoroso, os questionários foram enviados por e-mail diretamente para as entidades cujos e-mails eram conhecidos ou foram obtidos posteriormente telefonicamente. Apesar de não ser possível haver a transcrição total dos questionários feitos telefonicamente, os nomes das pessoas da empresa foram anotados e estão disponíveis para consulta nos anexos (Anexo 3). Em alguns casos, verificaram-se algumas ligeiras omissões e/ou correções, já que alguns consideraram ser dados confidenciais.

O questionário aplicado no âmbito desta dissertação tem por objetivos:

- caracterizar o setor da Indústria Transformadora Nacional;
- compreender parte do processo de comunicação interna das empresas com C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3);
- avaliar a utilização da *newsletter* no setor da Indústria Transformadora Nacional;
- avaliar a importância da *newsletter* como elemento importante nos processos de comunicação interna das empresas, em particular do setor da Indústria Transformadora Nacional;

- avaliar a importância dada às *newsletter* no setor da Indústria Transformadora Nacional;
- desvendar a estratégia de elaboração e veiculação da *newsletter*, os departamentos interno/externo da empresa envolvidos no processo e quais os conteúdos veiculados;
- quantificar as línguas utilizadas na elaboração/publicação da *newsletter* e avaliar a importância das línguas na comunicação interna das empresas no setor da Indústria da Transformadora Nacional em Portugal;
- analisar a opinião dos funcionários relativamente à *newsletter* da sua empresa;
- caracterizar a utilização das línguas e atualização de conhecimentos linguísticos dos funcionários das empresas no setor da Indústria Transformadora Nacional por meio de formação da empresa ou iniciativa própria.

Após uma procura exaustiva das empresas do setor da indústria transformadora nacional cujo C.A.E.1 fosse 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (CAE REV.3) referente à Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens de acordo com os critérios de seleção das empresas para o estudo, obteve-se uma amostra de 430 empresas de todo o país com um número de trabalhadores entre 0 - 300. A extração dos dados das empresas foi efetuada através do site do InformaDB.

A ideia inicial seria poder entrar em contacto com alguém com uma posição relacionada com a elaboração/produção/veiculação da *newsletter*, de forma a ter acesso a um nível de informação e experiências mais aprofundado. De um modo geral, tanto através do questionário por e-mail como por inquérito telefónico, pode-se dizer que esse objetivo foi conseguido.

Relativamente ao tratamento dos dados do questionário, procurou fazer-se uma análise do conteúdo, no sentido de descobrir os objetivos pretendidos e de estudar as atitudes das empresas face à temática em análise. O questionário está estruturado em 3 partes essenciais: a primeira parte procura a caracterização da empresa através da sua composição em termos de nº de

funcionários e nacionalidades; a segunda parte diz respeito à *newsletter* no que diz respeito ao seu processo de elaboração, divulgação e pessoal envolvido; e a terceira parte refere-se à formação nas empresas e as línguas utilizadas em contexto profissional. Convém, no entanto, fazer uma breve contextualização da amostra em causa.

## 5.2 – Apresentação dos resultados do questionário

Das 430 empresas disponíveis para estudo, no setor da indústria transformadora nacional com C.A.E. 25720 (fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens) foi possível obter respostas por parte de 90 empresas. Dentro deste grupo, 68 respostas foram obtidas por telefone e 22 por e-mail. É possível verificar as empresas e os respetivos dados no Anexo 3 do presente documento.

Não foi possível obter contacto com 304 empresas por motivos de não haver contacto telefónico (145), não atenderem (90), terem encerrado atividade (4) ou não terem o nº atribuído (65).

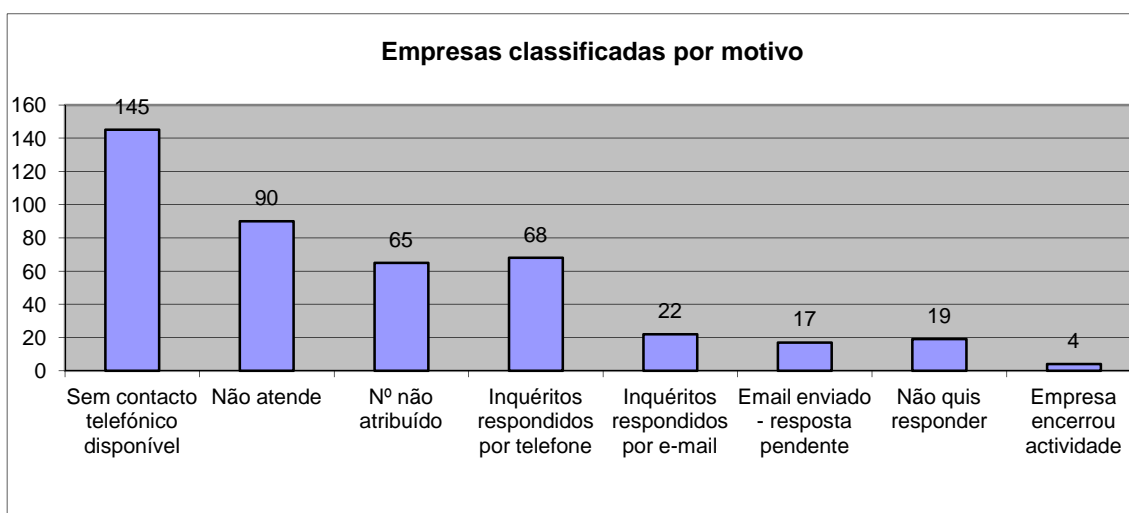


Gráfico 10 - Empresas classificadas por motivo

Também importante de notar é que 65 empresas tinham o nº de telefone não atribuído, segundo a pesquisa possível feita. O motivo para a inexistência ou não atribuição do nº de telefone é totalmente desconhecido e estranho

porque se a empresa existe e quer fazer negócios precisa de estar contactável. A mesma justificação também pode ser avançada no caso das chamadas não atendidas.

Ainda que a crise em Portugal seja francamente notória e todas as empresas se tenham queixado de dificuldades no mercado nacional, apenas 4 empresas encerraram atividade recentemente representando apenas 0.93% da estrutura empresarial no que diz respeito à Indústria Transformadora Nacional com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3),

Expectável era também a indisponibilidade por parte de algumas empresas para responder ao questionário. Neste sentido, 19 empresas não quiseram participar no estudo e 17 empresas não responderam mesmo com a indicação de que o iriam fazer. Estas últimas respostas teriam sido por e-mail e também não foi possível obter as informações através do telefone.

Não obstante, foi possível obter respostas por parte de 90 empresas. Dentro deste grupo de 90 empresas, foram obtidas 68 respostas por telefone e 22 respostas por e-mail.

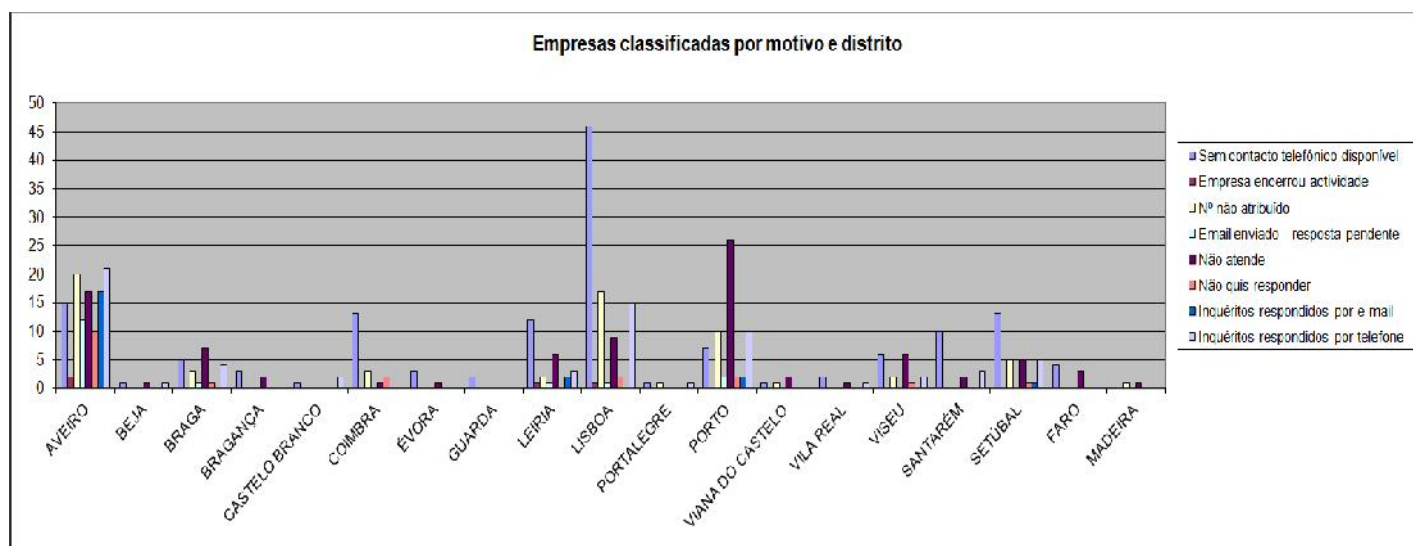


Gráfico 11 - Empresas classificadas por motivo e distrito

Nos resultados do inquérito telefónico, no grupo de 90 empresas, a questão da *newsletter* praticamente não se coloca porque a maior parte das empresas (85) não tem *newsletter*. De facto, regra geral, e com base nas respostas obtidas pelo inquérito telefónico, a maior parte dos inquiridos que se

dispuseram a responder não reconhece o termo *newsletter* nem em Inglês nem com a devida tradução em português para boletim informativo e não prevê ter uma *newsletter* num futuro próximo.

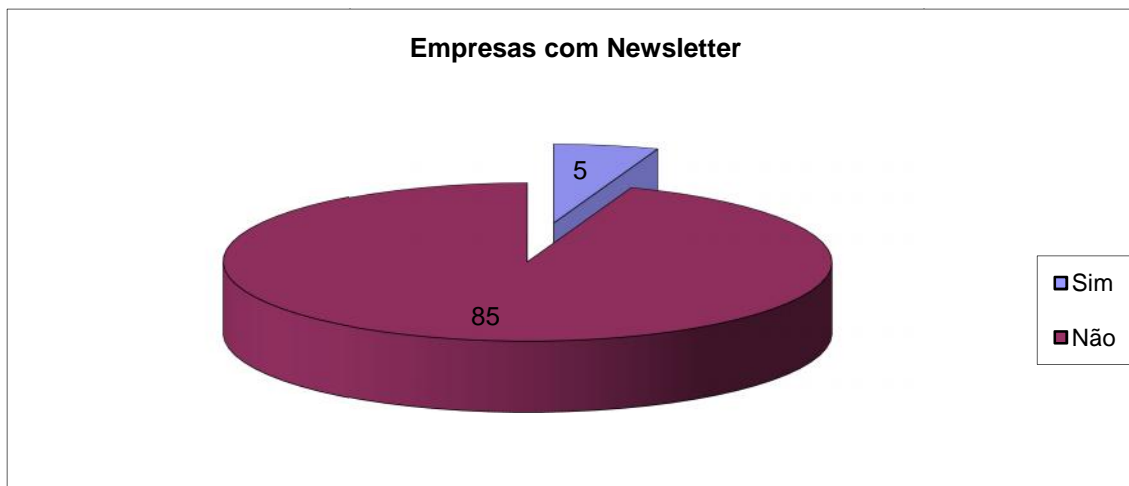


Gráfico 12 - Nº Empresas com Newsletter

Talvez este não conhecimento e não utilização da *newsletter* se justifique pelo universo do nº de funcionários que compõem as empresas deste C.A.E. 25720. Assim, cerca de 95% das 90 empresas (86) que responderam tem entre 0-50 funcionários sendo que apenas 2 empresas têm entre 51-100 funcionários, 1 entre 101-149 e somente 1 com mais de 300. Pelo que foi possível constatar pela maior parte dos inquéritos telefônicos, a grande maioria das empresas tinha mesmo apenas 1 funcionário que era, geralmente, o próprio dono da empresa.



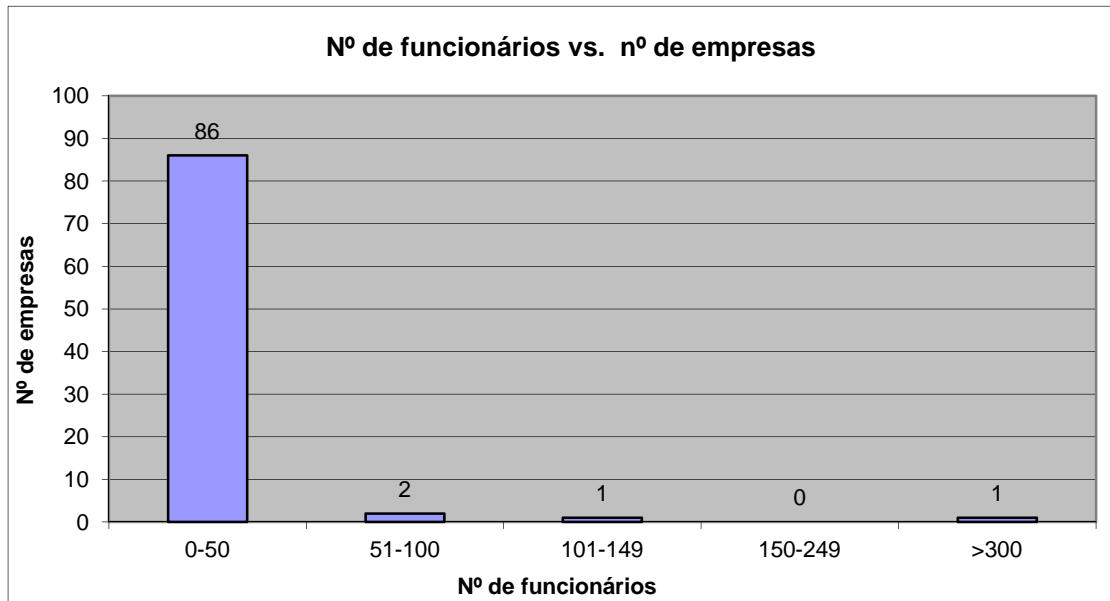


Gráfico 13 - Nº de funcionários vs. Nº de empresas

Nos casos em que se verificavam 1-3 funcionários estes eram, frequentemente, do seio familiar do próprio patrão mantendo o negócio com os parentes mais próximos (ex. mulher e/ou filhos).

O questionário revelou também que 100% dos entrevistados têm nacionalidade portuguesa e que o contacto com os clientes é, presumivelmente muito direto, na base do *passa-a-palavra* e reputação do negócio.

Contudo, ressalve-se que, mesmo no contacto telefónico com o objetivo do inquérito, 90 empresas não atenderam o telefone, mesmo após insistência. Esta situação foi particularmente incidente na região de Lisboa e Aveiro com 26 e 17 empresas respetivamente.

Perante a estrutura empresarial previamente avançada e o nº de funcionários com nacionalidade portuguesa, não foram nada surpreendentes as respostas à pergunta “Trabalha com pessoas de outras culturas, cuja língua materna não seja o português?”. Assim, apenas 16 das 90 empresas empregam funcionários de outras nacionalidades cuja língua materna não é o português.

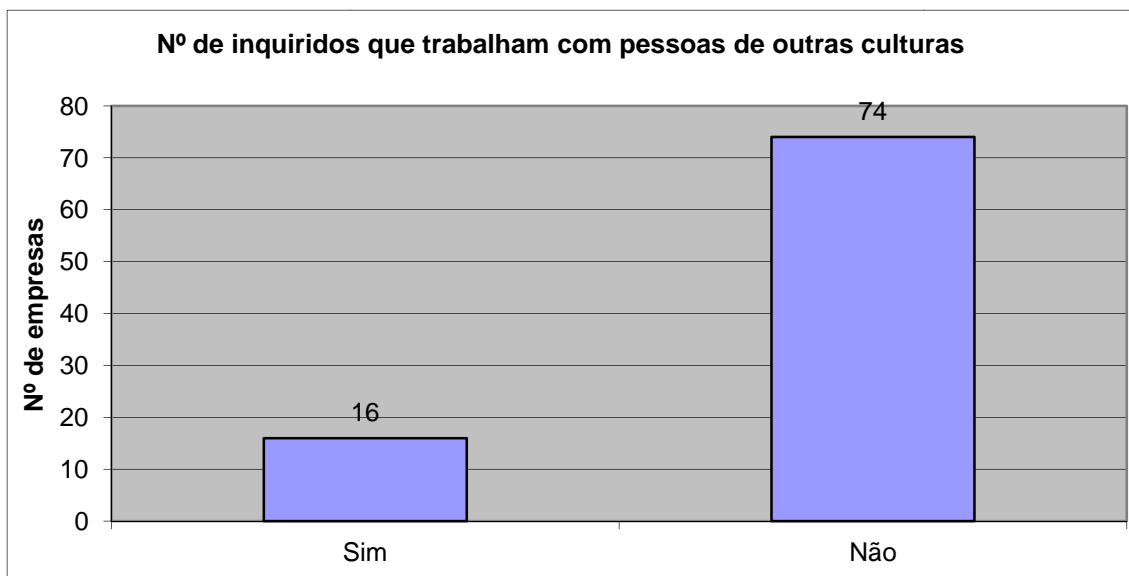


Gráfico 14 - Nº de inquiridos que trabalham com pessoas de outras culturas

Talvez seja por essa razão se verifique a ausência no investimento em plano(s) de formação(s) de línguas. Na verdade, a maioria destas empresas localizam-se e trabalham para e em Portugal, particularmente no distrito de Aveiro, com um avolumado nº de 114 empresas. Em 2º lugar destaca-se Lisboa com 91 empresas e em 3º o Porto já com cerca de metade das empresas de Aveiro (59).

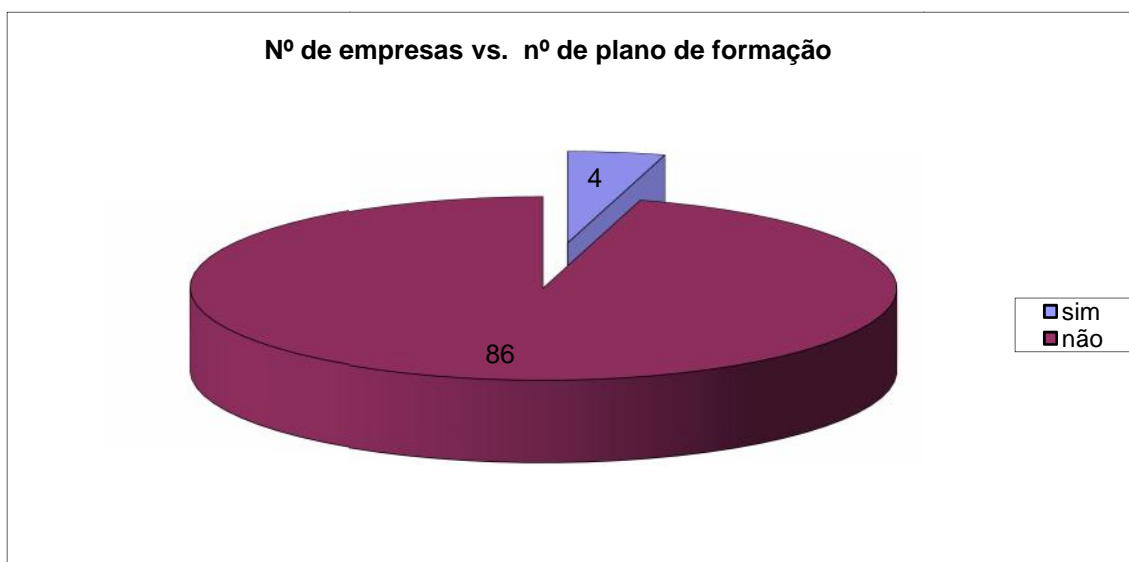


Gráfico 15 - Nº de empresas vs. Nº de plano de formação

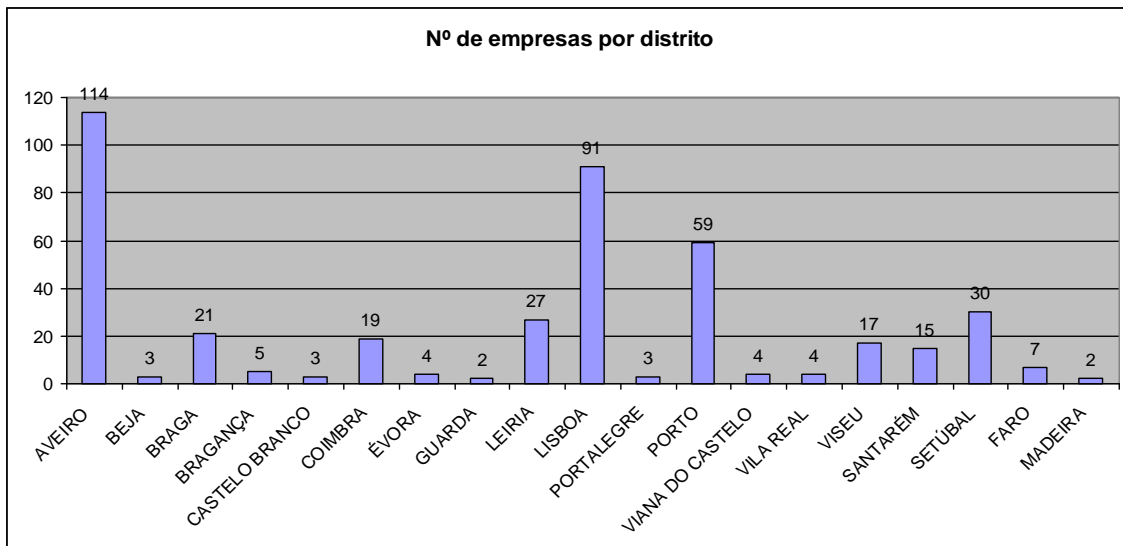


Gráfico 16 - Nº de empresas por distrito

Aveiro mantém-se, aliás, praticamente sempre na 1ª posição em termos do nº de empresas no que diz respeito aos diferentes parâmetros avaliados (ex. sem contacto telefónico disponível, não quis responder, questionário respondido por e-mail, etc.).

Das 5 empresas que têm/tiveram plano(s) de formação(s) de línguas na totalidade das empresas com o C.A.E. 25720 da Indústria Transformadora Nacional, 3 têm *newsletter* e falam diariamente mais do 1 língua estrangeira.

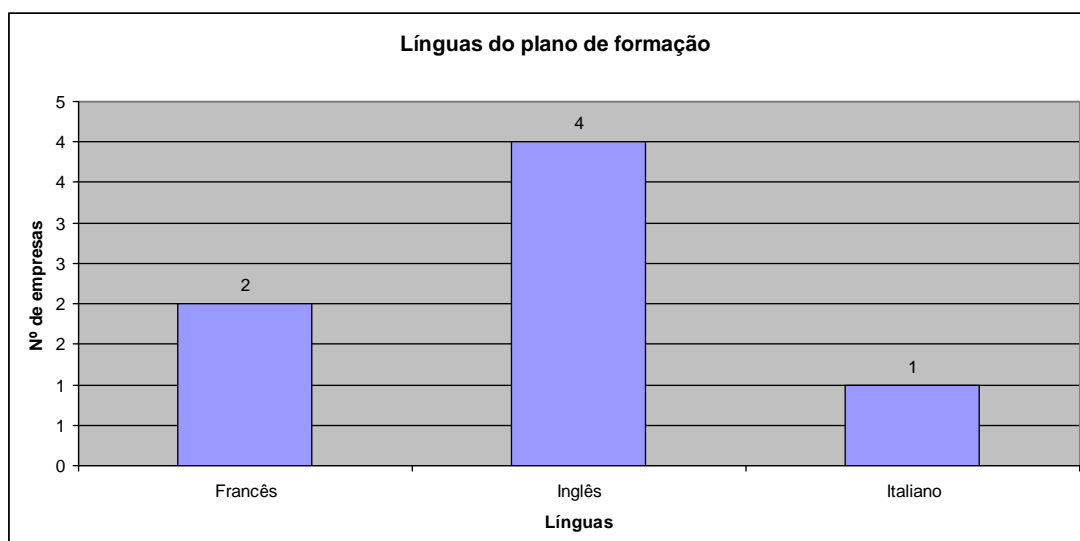


Gráfico 17 - Línguas do plano de formação

Das empresas que têm/tiveram plano(s) de formação(s) de línguas o Inglês representa 100% e o Francês 40%. Entre estas também se destaca o facto de 4 empresas trabalharem com pessoas de outras culturas e 2 das quais serem as empresas com o maior nº de funcionários: 1 empresa com entre 101-149 funcionários e 1 empresa com > 300.

Em termos de línguas utilizadas profissionalmente é expressiva a não utilização de línguas no dia-a-dia das empresas analisadas com 78 empresas a trabalhar apenas com o Português, representando cerca de 87% das empresas na sua totalidade. A corroborar estes resultados, destaca-se a utilização de apenas 1 empresa que tem como língua oficial de trabalho o inglês. As restantes têm como língua oficial de trabalho o português. Contudo, e apesar deste número, nas restantes empresas destaca-se claramente a utilização do Inglês em 11 empresas. Segue-se depois o Espanhol em 4 empresas, o Francês em 3 empresas e o Alemão em 2 empresas. Interessante também é o facto de em 6 empresas haver mais do que 1 língua estrangeira a ser utilizada. Esta diversidade linguística reflete-se essencialmente na dualidade Inglês/Espanhol em 5 empresas e Inglês/ Francês em 3 empresas.

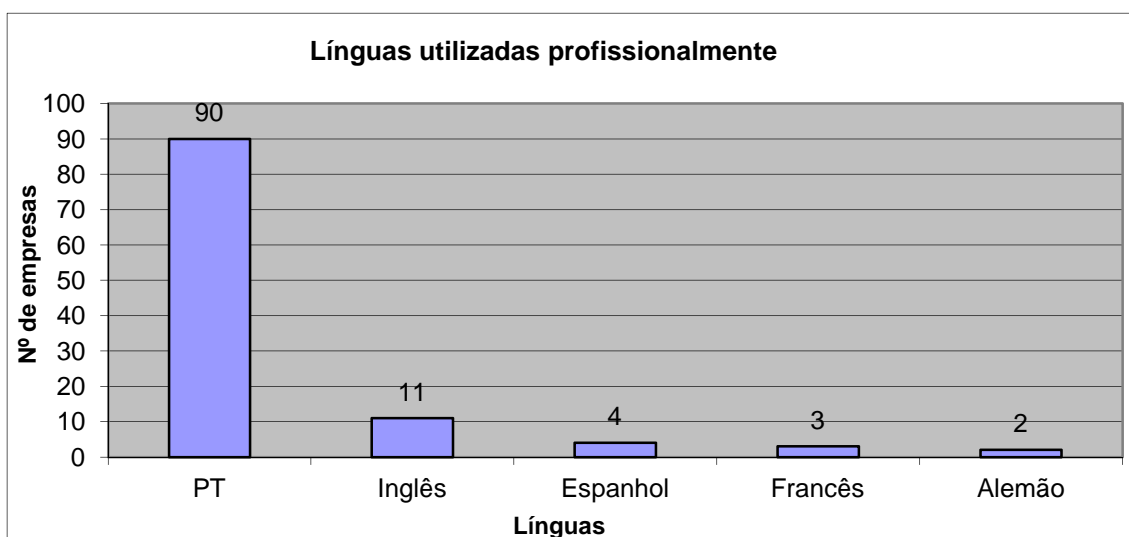


Gráfico 18 - Línguas utilizadas profissionalmente

Fator também interessante é que, apesar de haver 16 empresas a trabalhar com pessoas de outras culturas (ver gráfico 12), apenas 5 empresas

falam outra língua para além do Português e somente 4 empresas têm/tiveram plano de formação de línguas.

Relativamente às empresas que têm *newsletters*, os resultados são bastante interessantes. Das 90 empresas analisadas, apenas 5 empresas têm *newsletter*. Todas elas fazem parte da região Norte do país sendo que 3 se localizam em Aveiro e 2 no Porto.

As empresas que têm o maior nº de funcionários (<300 e entre 101-149 funcionários) elaboram a *newsletter* a pensar em ambos os público-alvo, interno e externo; 2 empresas têm um claro cariz comercial ao enviar as *newsletters* apenas para o público externo e apenas 1 empresa produz a *newsletter* com o objetivo exclusivo interno, para os funcionários, com uma clara preocupação com o ambiente interno da empresa.

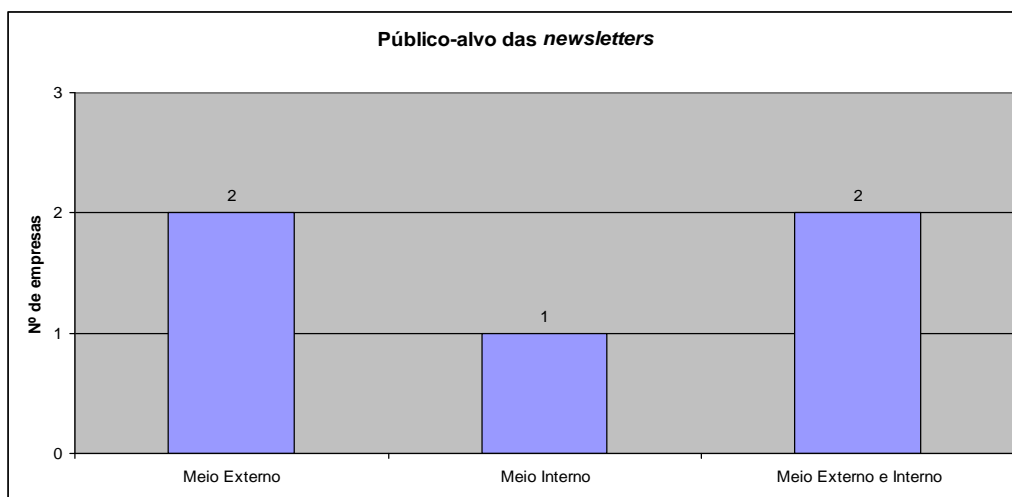


Gráfico 19 - Público-alvo das *newsletters*

Em termos do modo de distribuição nota-se uma clara preferência das empresas pela via eletrónica. Assim, 3 empresas distribuem via on-line e 2 em PDF. Interessante também é que das 2 empresas que imprimem a *newsletter*, 1 tem como público-alvo o ambiente interno e a outra tem como público-alvo os ambientes externo e interno.

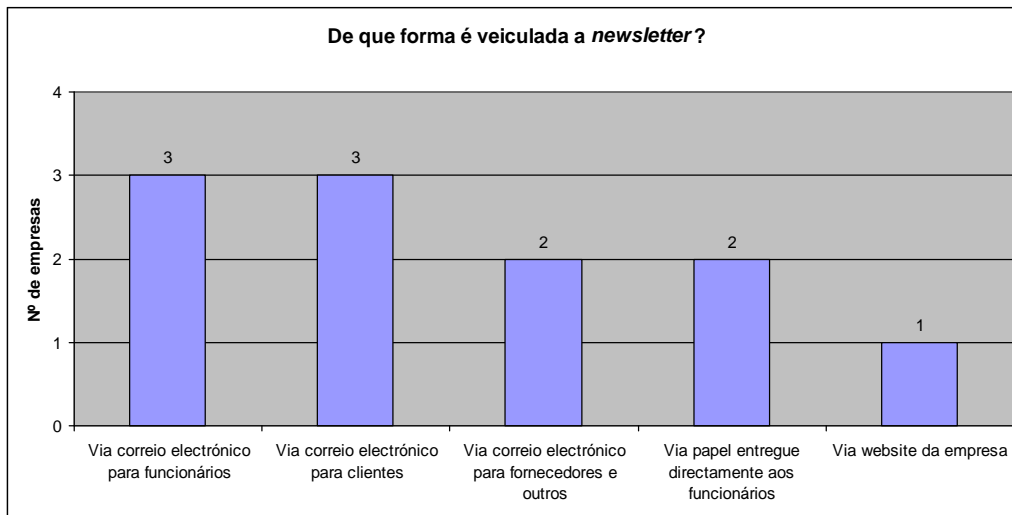


Gráfico 20 - De que forma é veiculada a newsletter?

De notar também o facto da divulgação da *newsletter* ser executada a 100% pelos departamentos internos de todas as empresas.

No que diz respeito à recolha das informações para a elaboração da *newsletter*, 4 empresas recorrem ao meio interno e apenas 1 empresa têm a coadjuvação dos departamentos interno e externo para o efeito. Há que ressaltar que há apenas 1 empresa que destacou exclusivamente um funcionário para proceder à recolha de informações enquanto as restantes optam unissonamente por haver uma coadjuvação de departamentos.

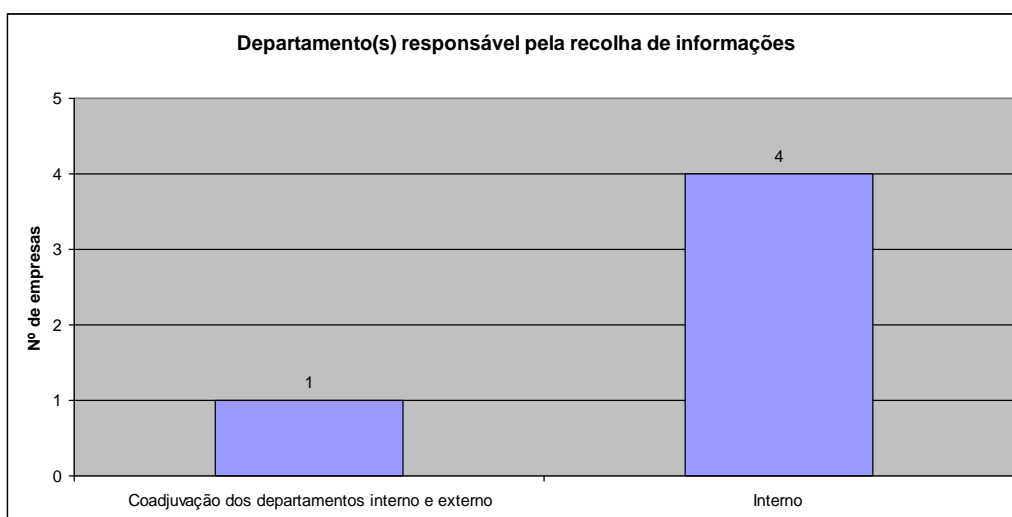


Gráfico 21 - Departamento(s) responsável pela recolha de informações

Quanto à periodicidade de emissão e divulgação das *newsletters* as empresas dividem-se. Se por um lado, 3 empresas optam por uma emissão trimestral, 2 empresas optam por uma emissão mensal. Contudo, foi possível constatar que esta emissão não se prende com motivos de conteúdo porque a empresa com o maior nº de funcionários e com um funcionário exclusivo para o efeito opta por uma emissão trimestral. Ainda que não fosse possível apurar a razão para o motivo das emissões trimestrais/mensais, pode-se supor que se prende com uma relação estratégica de comunicação definida por cada uma das empresas.

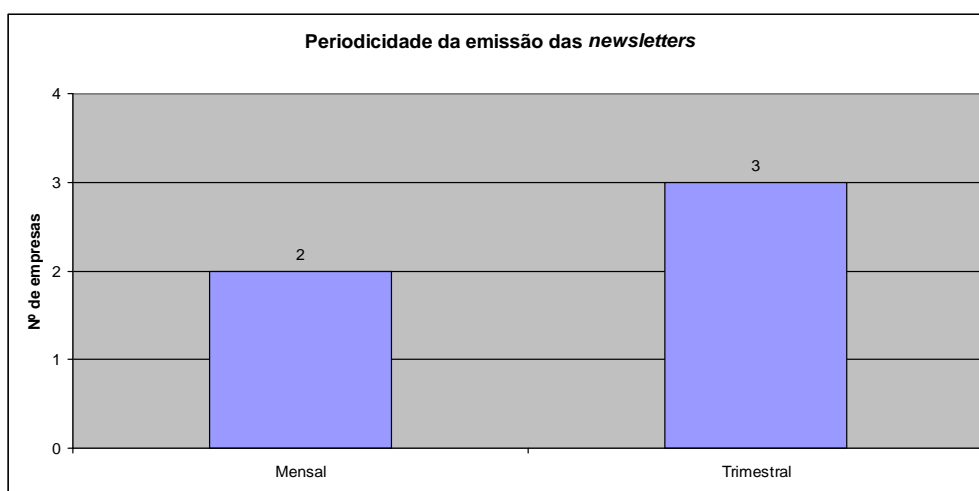


Gráfico 22 - Periodicidade da emissão das *newsletters*

Também, quanto à(s) língua(s) em que é emitida a *newsletter*, a empresa com >300 funcionários volta a destacar-se com a publicação em Português, Inglês e Espanhol. Todas as restantes publicam a *newsletter* apenas em Português.

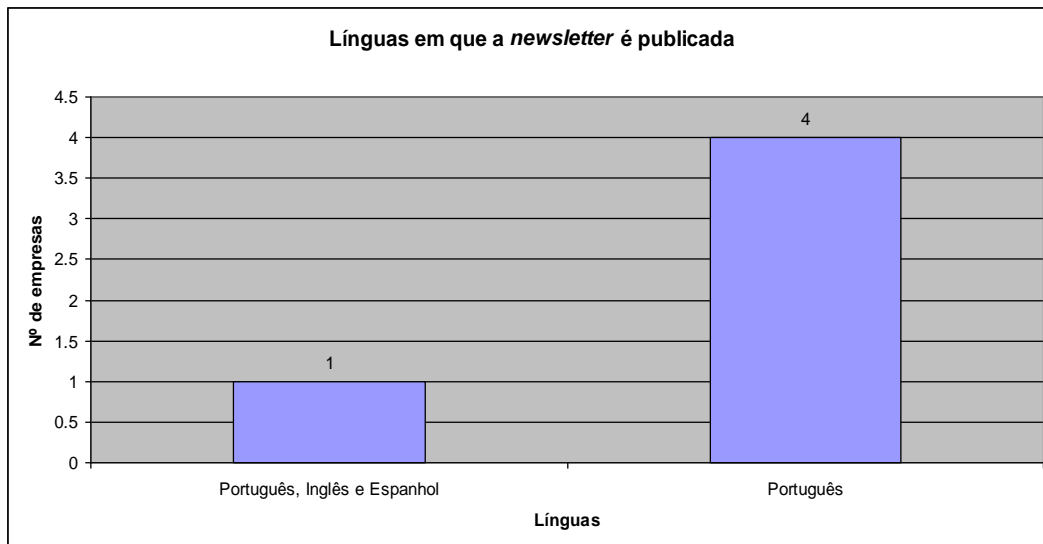


Gráfico 23 - Línguas em que a *newsletter* é publicada

Todos os inquiridos responderam que consideram a *newsletter* da sua empresa boa relativamente ao conteúdo. Contudo, e apesar desta classificação unânime, a classificação da leitura não apresenta os mesmos resultados havendo 3 empresas a classificar como sendo praticamente muito boa a leitura, 1 empresa a avaliar a leitura como muito boa e 1 a avaliar como apenas satisfatória.

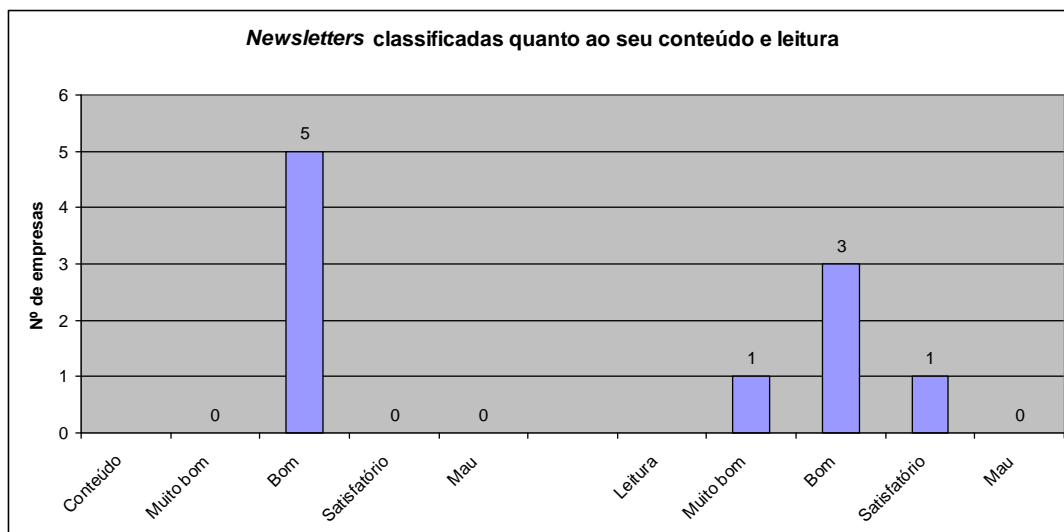


Gráfico 24 - *Newsletters* classificadas quanto ao seu conteúdo e leitura



Pode-se, por exemplo, avançar que, apesar do conteúdo ser bom, a estrutura da(s) língua(s), dos temas ou mesmo dos artigos pode não ser a mais indicada para haver tanta dicotomia na classificação da leitura.

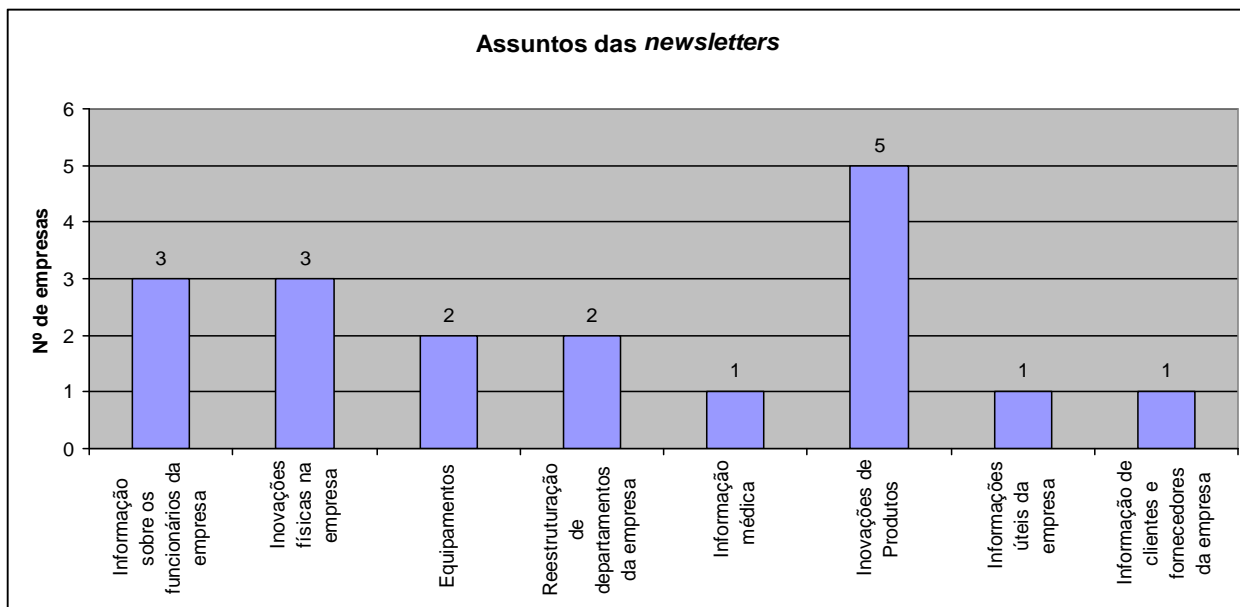


Gráfico 25 - Assuntos das newsletters

Já no que se refere ao conteúdo, este é mais abrangente nas empresas com o maior nº de funcionários - >300 e 101-149 – dando destaque a primeira, respetivamente, a todas as informações com exceção da Informação médica (por ex. dicas de saúde, informação atual médica, entre outros); e a segunda a incidir sobre os restantes assuntos como Informação sobre os funcionários da empresa, Inovações físicas na empresa, Equipamentos, Reestruturação de departamentos da empresa, Informação médica, Inovações de Produtos com exceção de Informações úteis da empresa e Informação de cliente e fornecedores da empresa. Unânime é a escolha de todas as empresas para a divulgação de inovações de produtos. Aliando este fator ao facto da maior parte das empresas ter como público-alvo o meio externo, pode-se concluir que o objetivo da maioria das empresas é comercial e não apenas para promover o esclarecimento e comunicação interna.

Apenas 1 inquirido entre as 5 empresas com *newsletter* já aparecera na *newsletter* da empresa. Esta publicação na *newsletter* refletiu-se em termos de realização profissional e motivação, cuja importância foi a máxima. Este

inquirido também atribuiu a máxima importância à realização profissional quando lhe foi perguntado o que sentia por não sair da *newsletter* da empresa. No que se refere às restantes empresas, consideram também que é importante para a realização profissional, espírito de equipa, confiança, atenção e motivação sair na *newsletter* classificando-as como importantes (valores entre 3 e 4). Nestas perguntas, parece não ter havido clarificação suficiente para o que era pretendido, pelo que, em vez da classificação ter sido feita na escala de 1-5 com a utilização de cada nº uma única vez, a seleção dos inquiridos recaiu mediante a escolha própria e livre. Assim, ainda que os resultados não tenham sido os pretendidos, foi possível extrair estas conclusões.

Também 1 inquirido já teve conhecimento de censura relativamente ao conteúdo da *newsletter* proposto.

### 5.3 – Implicação dos Resultados

Considerando a explanação dos resultados anteriormente avançados, conclui-se que, perante um setor de micro e pequenas empresas, e confinamento à realidade de negócios de língua portuguesa, as *newsletters* são praticamente inexistentes. O conceito de *newsletter* é, aliás, praticamente desconhecido pela maior parte dos inquiridos via telefone. Nem mesmo mencionando a tradução portuguesa boletim informativo.

A maioria das empresas é composta por núcleos familiares entre 1-3 pessoas, cujo negócio incide sobre a sua reputação. Acredito que as micro e pequenas empresas estariam muito mais favorecidas se, por exemplo, formassem parcerias entre elas. A disseminação de empresas por zona é elevada e, embora sejam um negócio familiar, aproveitariam muito mais se cooperassem com outras empresas do setor. Mesmo porque trata-se de um setor em que há produção efetiva de material e não revenda. Julgo que a maioria das empresas não está preparada para o futuro nem perspetiva um futuro auspicioso - como também foi avançado por muitos dos inquiridos por telefone. Também, a restrição geográfica acaba com perspetivas a médio e/ou longo prazo que pudessem ter.

A questão da comunicação interna para este tipo de empresa nem sequer é possível avaliar porque o espectro de análise é reduzido e homogéneo. Cerca de 96% das empresas não tem qualquer plano de formação de línguas nem planeia fazê-lo nos próximos 3 anos. De facto, das empresas inquiridas telefonicamente, mesmo as 4 poucas empresas que utilizavam línguas nas empresas, indicaram que não atualizavam os conhecimentos de línguas, ainda que de forma voluntária. Esta grande lacuna de atualização e de formação impossibilita a comunicação interna com funcionários cuja língua materna não seja o português e impede a conquista de novos mercados e clientes porque existe uma barreira linguística que jamais poderá ser ultrapassada se não for sendo *trabalhada* constantemente.



## Considerações Finais

Após a análise da literatura consultada e a pesquisa realizada, é possível concluir que as *newsletters* não são conhecidas pela maioria das empresas com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3) na Indústria Transformadora Nacional, ainda que sejam importantes para a divulgação de informação. Não obstante, atendendo à estrutura de micro e pequenas empresas no setor, a *newsletter* não se justifica.

Com efeito, quando iniciei este trabalho, foi com base no pressuposto de que a *newsletter* permitiria melhorar a comunicação interna empresarial, especialmente em empresas cujos escritórios e sedes operacionais fossem distanciados fisicamente, mantendo o fluxo de informação e esclarecimento de todos na organização. Ainda que mantenha este pressuposto, não foi possível confirmar, na realidade, esta melhoria porque a estrutura predominante de micro e pequenas empresas da Indústria Transformadora Nacional não o permitiu. Contudo, o crescimento do mercado mundial e dos negócios internacionais é uma realidade cada vez mais latente hoje em dia, também para este setor.

Para as empresas que já utilizam a *newsletter*, seja pelo caráter de comunicação interna, seja pela divulgação junto dos clientes, este meio de comunicação é uma ferramenta de trabalho. As empresas reconhecem o valor que a utilização da *newsletter* tem para a consolidação da cultura da empresa e, por conseguinte, da sua identidade.

Embora houvesse, da minha parte, algum conhecimento prévio sobre este setor, a estrutura predominante de micro e pequenas empresas foi novidade na maioria dos casos. Também foi uma novidade surpreendente, a realidade de uma quantidade tão grande de empresas, que, para além da falta de qualquer política de comunicação, também não utilizavam quaisquer meios tecnológicos de comunicação. Na minha opinião, e atendendo às chamadas telefónicas, a estrutura das empresas deste C.A.E. 25720 vai manter-se inalterável porque a composição das empresas é muito pequena e a

recetividade à mudança é praticamente inexistente. Esta conjunção de fatores impede as empresas de aumentarem em nº de funcionários e volume de negócios. A comprovar este facto está o desconhecimento total do que é uma *newsletter*, qual o efeito dela e a ausência de vontade em implementá-la. O aumento do nº de funcionários aumenta não só o potencial de ligações em termos de formas de trabalho e novos processos, como aumenta o capital humano ao diversificar as experiências e relações laborais. Ainda que, frequentemente, seja um desafio no processo de comunicação interna, as mais-valias do alargamento do espectro de experiências e oportunidades é, inequivocamente, superior.

A minha proposta para a melhoria da comunicação e da competitividade no setor da Indústria Transformadora Nacional segue no sentido de uma melhor adaptação das empresas do setor à realidade empresarial e ao mercado atual, abandonando o espectro empresarial familiar e promovendo a cooperação, o estabelecimento de parcerias e a implementação de projetos que, consubstanciados por meios físicos e humanos, possam permitir a evolução das empresas. Assim num plano mais alargado, eventualmente incluindo o Centro e Sul do País, onde se verifica um número de empresas mais reduzido, seria relevante desenvolver as políticas e estratégias de comunicação capazes de assegurar a consolidação da cultura das empresas para assim coadjuvar esforços e ganhos. A criação de *newsletters* para promover o esclarecimento e fluxo de informação entre os funcionários, a promoção de planos de formação em línguas para facilitar a comunicação interna e externa, e a tradução das *newsletters* já existentes para outra língua que não o português poderiam ser estratégias a implementar neste âmbito.

Para terminar, sugiro a investigação em projeto(s) futuro(s) sobre a razão da existência de tamanha discrepância de empresas vs. regiões e mesmo aprofundar a questão do setor ser demasiado enclausurado ao espectro familiar. A questão da utilização de tecnologia para a veiculação de informação, nomeadamente da *newsletter*, também me parece bastante interessante. Aconselho, no entanto, a traçar cuidadosamente o plano de contacto com as empresas em questão, verificar corretamente os contactos através de fontes fidedignas (como bancos de dados financeiros, cujas informações estão,

normalmente, atualizadas) e efetuar esta investigação por telefone ou mesmo diretamente, se possível, para evitar tempo de espera desnecessário e eliminar rapidamente as empresas que estão dispostas a responder ou não.





## Bibliografia

Argenti, Paul A. e Barnes, Courtney M. 2009. *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. McGraw-Hill: EUA

Carté, Penny e Fox, Chris. 2008. *Bridging the Culture Gap - A Practical Guide to International Business Communication, 2nd edition*. Kogan Page Limited: Reino Unido

Cornelissen, Joep. 2004. *Corporate Communications Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd.: Reino Unido

Darnay, Arsen J. e Magee, Monique D. (eds) 2007. *Encyclopedia of Small Business - 3rd Edition*. Thomson Gale: EUA

Devinney, Timothy, Pedersen, Torben, e Tihanyi, Laszlo.(eds) 2010. *The Past, Present and Future of International Business & management*. Emerald Group Publishing Limited: Reino Unido

Gallo, Ami, "Be a Better Global Collaborator" In: *Harvard Business Review Onpoint - Summer 2013*. HBR Press: EUA

Heskett, James, 2012. *The Culture Cycle - How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance*. FT Press: EUA

Itzin, Catherine e Newman, Janet. (eds.) 2005. *Gender, Culture and Organizational Change - Putting theory into practice*. Routledge: EUA

Kaliski, Burton S. (ed.). 2007. *Encyclopedia of Business and Finance, Second Edition, Volume I: A-I*. Thomson Gale: EUA

Kitchen, Philip, J. e Schultz, Don, E.. 2010. *Raising the Corporate Umbrella Corporate communication in the 21st century*. Palgrave: EUA

Kelly, Nataly, "Speak to Global Customers in Their Own Language" In: *Harvard Business Review Onpoint - Summer 2013*. HBR Press: EUA

Kerzner, Harold, 2010. *Project Management - Best Practices, Achieving Global Excellence, 2nd Edition*. John Wiley & Sons, Inc: EUA

Mackenzie, Ian. 1997. *Management and marketing with Mini-Dictionary*. Thomson: EUA

Neeley, Tsedal, "Global Business speaks English", In *Harvard Business Review Onpoint* - Summer 2013. HBR Press: EUA

Ragusa, Antonio. 2010. *Internal Communication Management – Individual and Organizational Outcomes*. Antonio Ragusa & Ventus Publishing ApS: Itália

Reed, David. 1999. *The Fundamentals of Corporate Communication*. Butterworth-Heinemann: Reino Unido

Schein, Edgar H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide - New and Revised Edition*. Jossey-Bass: EUA

Turner, Brian S. (ed.) 2006. *The Cambridge Dictionary of Sociology*. Cambridge University Press: Reino Unido

Woodard, Cheryl. 2006. *Starting & Running a Successful Newsletter or Magazine, 5th edition*. Nolo: EUA

## Webliografia

AICEP. Portugal - *Perfil do País, Abril 2012*. 2012. Consultado a 23.04.13. No site:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=%7B25BB838F-CFBE-4ED9-8FB7-0CA07ABCD81E%7D>

Argenti, Paul. Consultado a 02.03.2013. No site:

<http://paulargenti.wordpress.com/books/>

CATIM – Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica. EFENERG - *Plano setorial de melhoria da eficiência energética em PME - Setor metalúrgico e metalomecânico*. 2012. No site:

[http://efinerg.aeportugal.pt/DocsFinais/EFENERG\\_Eficiencia%20Energetica\\_Setor%20Metalurgico%20e%20Metalomecanico.PDF](http://efinerg.aeportugal.pt/DocsFinais/EFENERG_Eficiencia%20Energetica_Setor%20Metalurgico%20e%20Metalomecanico.PDF)

Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE). *Estatísticas de Bolso de Conjuntura Nº 26/13*. 2012. Consultado a 26.06.2013. No site: <http://www.gee.min-economia.pt/>

Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE). *Estatísticas de Bolso Setoriais. 25 - Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos*. 2012. Consultado a 20.06.2013. No site: <http://www.gee.min-economia.pt/>

IAPMEI. *Sobre as PME: PME na estrutura empresarial nacional*. Consultado a 02.08.13. No site: <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7>

INE – Instituto Nacional de Estatísticas. *Indicadores de Confiança Industrial*. Consultado a 01.05.2013. No site:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=8&tipoSelecao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=8&tipoSelecao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true)

InformaDB. *Empresas com C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de Outras Ferragens (C.A.E. REV.3)*. Consultado a 13.02.2012. <http://www.informadb.pt>

Kerzner, Harold. Consultado a 02.03.2013. No site:

<http://www.iil.com/Kerzner/about.asp>

PIMLICO study: *'Promoting, Implementing, Mapping Language and Intercultural Communication Strategies in Organisations and Companies'* (European

Commission, 2011). In: The Language Guide for European Business Successful communication in your international trade. 2011. Consultado a 24/05/2013. No site: [http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/language-guide-for-european-business\\_en.PDF](http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/language-guide-for-european-business_en.PDF)

Publishingbiz. Consultado a 02.03.2013. No site: <http://www.publishingbiz.com>

Ragusa, Antonio. Consultado a 02.03.2013. No site: <http://www.antonioragusa.com>

STA. Produtos da STA. Consultado a 05.06.2013. No site: <http://www.sofi.pt>

Whitbread PLC. Consultado a 05.06.2013. No site: <http://www.whitbread.co.uk>

## Anexos

### Anexo 1 – Carta de apresentação do questionário

# *Newsletters*: Importância das *Newsletters* no contexto da comunicação interna na Indústria Transformadora Nacional

Bom dia.

No âmbito do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, propus-me realizar um estudo sobre a importância das *Newsletters* no contexto da comunicação interna das empresas no setor da Indústria Transformadora Nacional.

Por favor, responda às seguintes questões de resposta rápida. A sua colaboração é essencial para a obtenção de dados.

Toda a informação recolhida será tratada de forma confidencial!

Obrigada pela sua colaboração!

Lígia Maciel (49155)

### Anexo 2 – Questionário

Identifique a sua empresa: \*

Nº de funcionários da empresa: \*

- 0-50
- 51-100
- 101-149
- 150-200
- 201-300
- >300

1 - A empresa onde trabalha tem *newsletter*?

- Sim
- Não (passe para a questão 20)

2 - Identifique a *newsletter* da sua empresa quanto ao público-alvo:

- Interna à empresa (apenas funcionários)
- Externa à empresa (apenas clientes, fornecedores, outros)
- Interna e externa à empresa (funcionários, clientes, fornecedores e outros)

3 - Qual o formato da *newsletter*?

Por favor assinale as opções que a empresa pratica.

- Formato PDF
- Formato online (website)
- Formato impresso, em papel

4 - De que forma é veiculada a *newsletter*?

Por favor assinale as opções que a empresa pratica.

- Via correio eletrónico para funcionários
- Via correio eletrónico para clientes
- Via correio eletrónico para fornecedores e outros
- Via website da empresa
- Via papel entregue diretamente aos funcionários
- Via papel entregue diretamente a clientes
- Via papel entregue diretamente a fornecedores e outros
- Outra:

5 - Qual o departamento responsável pela recolha de informação da *newsletter*?

- Interno à própria empresa
- Externo à empresa (passe para a pergunta 7)
- Coadjuvação dos departamentos interno e externo

6 - No meio interno da empresa, a informação recolhida para a *newsletter* é feita por:

- Funcionário aleatório

- Funcionários aleatórios
- Funcionário destinado exclusivamente a essa função
- Funcionários específicos destinados exclusivamente a essa função
- Coadjuvação de funcionários de diferentes departamentos dentro da empresa

7 - Qual é o departamento responsável pela divulgação da *newsletter*?

- Interno à própria empresa
- Externo à empresa
- Sinergia dos Departamentos interno à empresa e externo

8 - Qual a periodicidade da emissão e divulgação da *newsletter*?

- Mensal
- Bimensal
- Trimestral
- Outra:

9 - Quais as línguas em que a *newsletter* é publicada?

Por favor assinale as opções que a empresa pratica.

- Português
- Alemão
- Inglês
- Francês
- Espanhol
- Outra:

10 - A *newsletter* é escrita na sua língua materna?

- Sim
- Não

11 - Assinale quais os assuntos abordados na *newsletter* da sua empresa.

Por favor assinale as opções que a empresa pratica.

- Informação sobre os funcionários da empresa (por ex. gostos particulares, experiência laboral anterior, entre outros)
- Inovações físicas na empresa (por ex. mudanças físicas de instalações, entre outros)
- Equipamentos (por ex. aquisição de novas máquinas, entre outros)

- Reestruturação de departamentos da empresa (por ex. integração de novos funcionários, novas funções atribuídas a um determinado funcionário, entre outras)
- Informações úteis da empresa (por ex. calendário de férias, aumento vs. decréscimo do volume de vendas, entre outras)
- Informação de cliente e fornecedores da empresa (por ex. gostos particulares, experiência laboral, entre outros)
- Informação médica (por ex. dicas de saúde, informação atual médica, entre outros)
- Inovações de Produtos (por ex. novos produtos, fichas técnicas de produtos)
- Outra:

12 - Classifique a *newsletter* da sua empresa quanto ao conteúdo:

- Muito boa
- Boa
- Má
- Muito Má

13 - Classifique o seu nível de interesse quanto à leitura da *newsletter* da sua empresa:

- |           |                       |                       |                       |                       |          |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
|           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |          |
| Muito boa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Má |

14 - Já alguma vez saiu na *newsletter* da sua empresa?

- Sim
- Não (passe para a questão 16)

15 - Ordene de 1-5 o que sentiu quando saiu na *newsletter* da sua empresa: Considere 1 como Mais Importante e o 5 como Menos Importante. Por favor, tenha atenção que para cada classificação pode apenas corresponder uma característica.

- |                         |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| Realização Profissional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivação               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Espírito de Equipa      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Confiança                   

Atenção                   

16 - Ordene de 1-5 o que sente por não sair na *newsletter* da sua empresa: Considere 1 como Mais Importante e o 5 como Menos Importante. Por favor, tenha atenção que para cada classificação pode apenas corresponder uma característica.

	1	2	3	4	5
Realização Profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivação                   

Espírito de Equipa                   

Confiança                   

Atenção                   

17 - Já alguma vez propôs artigo(s) ou sugestão(s) de melhoria para a *newsletter* da sua empresa?

- Sim
- Não (passe para a questão 19)

18 - O(s) seu(s) artigo(s) ou sugestão(s) de melhoria foram incorporados na *newsletter* da sua empresa?

- Sim
- Não

19 - Já houve, do seu conhecimento, censura relativamente ao conteúdo da *newsletter*?

- Sim
- Não

20 - Trabalha com pessoas de outras culturas, cuja língua materna não seja o português?

- Sim
- Não

21 - Qual é a sua língua materna?

- Português
- Alemão
- Inglês
- Francês
- Espanhol
- Outra:

22 - Qual a língua de trabalho oficial da empresa?

- Português
- Alemão
- Inglês
- Francês
- Espanhol
- Outra:

23 - Quais as línguas que utiliza diariamente na sua vida profissional?  
Por favor assinale as opções que pratica.

- Português
- Alemão
- Inglês
- Francês
- Espanhol
- Outra:

24 - Quais as línguas em que costuma ler textos?

- Português
- Alemão
- Inglês
- Francês
- Espanhol
- Outra:

25 - Para a sua função, consolida conhecimentos linguísticos através da leitura de textos em diferentes línguas?

- Sim
- Não

26 - Há algum plano de formação de línguas que decorreu, decorre ou vai decorrer na empresa no intervalo de 3 anos?

- Sim
- Não (Terminou o inquérito!)

27 - Assinale as línguas que fazem parte do plano de formação da empresa:

- Português
- Alemão
- Inglês
- Francês
- Espanhol
- Outra:

**Anexo 3 – Empresas analisadas da Indústria Transformadora Nacional  
com o C.A.E.1: 25720 – Fabricação de Fechaduras, Dobradiças e de  
Outras Ferragens (C.A.E. REV.3)**

<a href="#"><u>AMABOLIC - ACESSÓRIOS PARA MOBILIÁRIO E CONSTRUÇÃO CIVIL, Lda.</u></a>	AVEIRO	Mónica	Questionário respondido por e-mail
<a href="#"><u>AFONSO ALVES COUTO</u></a>	AVEIRO	Alves	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>ALUMILAGE - SERRALHARIA CIVIL, Lda.</u></a>	LISBOA	Carlos	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>ALUMITUR - CAIXILHARIA DE ALUMÍNIOS, Lda.</u></a>	LISBOA	Luís Filipe	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>ANDEL - INDÚSTRIA DE FERRAGENS, Lda.</u></a>	AVEIRO	Patrícia.	Questionário respondido por e-mail
<a href="#"><u>ANTÓNIO GOMES DA COSTA &amp; CA., Lda.</u></a>	AVEIRO	Filipe/Vera	Questionário respondido por e-mail
<a href="#"><u>ANTÓNIO MANUEL GONÇALVES &amp; FILHOS, Lda.</u></a>	VISEU	Sandra Maurício	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>AUTOMATIZADORA - TRANSFORMAÇÃO DE METAIS, S.A.</u></a>	AVEIRO	Andrea	Questionário respondido por e-mail
<a href="#"><u>BATISTA, RUI JORGE DIAS CARNEIRO</u></a>	SETÚBAL	Rui Andrade	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>BELÉM, ARLINDO DE JESUS</u></a>	AVEIRO	Arlindo	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>BERNARDES, ARTUR LUÍS PIRES</u></a>	LISBOA	Artur Bernardes	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>BERNARDINO GOMES DE OLIVEIRA, SUCESSOR, Lda.</u></a>	AVEIRO	Américo	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>BRITES, OLIVEIRA &amp; NOGUEIRA, Lda.</u></a>	AVEIRO	António Brites/Márcio Nogueira	Questionário respondido por e-mail
<a href="#"><u>BRUNO LEAL DE ARAÚJO, FILHOS, Lda.</u></a>	PORTO	Hermínia	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>CANÁRIO, LUCAS &amp; IRMÃO, Lda.</u></a>	AVEIRO	Ana/Adélia Lucas	Questionário respondido por e-mail
<a href="#"><u>CÂNDIDO R.CAMBOA, Lda.</u></a>	AVEIRO	Zélia	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>CARVALHO, SÉRGIO SIMÃO DE</u></a>	LISBOA	Sérgio Carvalho	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>CHAVES SERVI ERMESINDE, Lda.</u></a>	PORTO	Nuno	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>CIFIAL - CENTRO INDUSTRIAL DE FERRAGENS, S.A.</u></a>	AVEIRO	Isabel	Questionário respondido por e-mail
<a href="#"><u>COELHO, PEDRO MIGUEL CORDEIRO GOMES</u></a>	SETÚBAL	Pedro Coelho	Questionário respondido por telefone
<a href="#"><u>CONTROOFFICE, PLÁSTICOS E FERRAGENS DE DECORAÇÃO, Lda.</u></a>	AVEIRO	Jorge Pereira	Questionário respondido por e-mail
<a href="#"><u>CROMAGEM DO CARVALHIDO - ADRIANO TORRES &amp; FILHA, Lda.</u></a>	PORTO	Sr. Santos. Alexandra Santos (mulher)	Questionário respondido por telefone

<a href="#">DAVIPINHO - INDUSTRIAS DE FERRAGENS, Lda.</a>	AVEIRO	Mãe do patrão; David Pinho	Questionário respondido por telefone
<a href="#">DINIS, LUCIANO DOS SANTOS</a>	BEJA	Luciano	Questionário respondido por telefone
<a href="#">DUARTE, PAULO JOSÉ VITÓRIA</a>	LEIRIA	Duarte	Questionário respondido por telefone
<a href="#">ELEMENTO CHAVE - CASA E AUTOMÓVEL, UNIPessoal, Lda.</a>	PORTO	Hélder	Questionário respondido por telefone
<a href="#">ENFAC - EMPRESA NORTENHA DE FERRAGENS A COR, Lda.</a>	BRAGA	Joaquim	Questionário respondido por telefone
<a href="#">ESTIMAS, Lda.</a>	AVEIRO	Ana Cristina	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">FAJOTA-FERRAGENS E ACESSÓRIOS PARA A INDÚSTRIA DE FRIO, S.A.</a>	AVEIRO	Regina-DC / Ana Dias - DQ	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">FAUSTINO, AMARINO DE JESUS VITORINO</a>	LISBOA	Amarino	Questionário respondido por telefone
<a href="#">FERCAMBRA - EQUIPAMENTOS DE ELEVAÇÃO, Lda.</a>	AVEIRO	Fernando	Questionário respondido por telefone
<a href="#">FERRAGENS MAJOMACO, Lda.</a>	PORTO	Maria José	Questionário respondido por telefone
<a href="#">FERRAPE - FERRAGENS PARA ESTORES, Lda.</a>	AVEIRO	Daniel Novo	Questionário respondido por telefone
<a href="#">FERREIRA, JOSÉ ANTÓNIO DE OLIVEIRA</a>	SANTARÉM	José Ferreira (patrão)	Questionário respondido por telefone
<a href="#">FERTORNO - SERRALHARIA BACALHAU &amp; OLIVEIRA, Lda.</a>	SETÚBAL	Sr. Mário	Questionário respondido por telefone
<a href="#">FONSECA, ANTÓNIO PINTO DA</a>	VISEU	Vitória (Mulher do Sr. António)	Questionário respondido por telefone
<a href="#">FONSECA, JOSÉ DOMINGOS</a>	SETÚBAL	José Fonseca (patrão)	Questionário respondido por telefone
<a href="#">GRIMEL - GRUPO INDUSTRIAL DE FERRAGENS DE ÁGUEDA, Lda.</a>	AVEIRO		Questionário respondido por e-mail
<a href="#">IRMABRIL - FABRICA DE FERRAGENS, Lda.</a>	AVEIRO	Fátima	Questionário respondido por telefone
<a href="#">IVODREIA - INDÚSTRIA DE ESTRUTURAS METÁLICAS, Lda.</a>	LEIRIA	Fátima Duarte	Questionário respondido por telefone
<a href="#">J.PACHECO FERREIRA &amp; FILHO, Lda.</a>	PORTO	Aníbal Ferreira	Questionário respondido por telefone
<a href="#">JAIROL - SOCIEDADE DE FERRAGENS, Lda.</a>	AVEIRO	M. <sup>a</sup> Fátima	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">JOÃO MOURA &amp; MANUEL FERNANDES, Lda.</a>	BRAGA	José	Questionário respondido por telefone
<a href="#">JONOSIL - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERRAGENS, Lda.</a>	PORTO	Aurélia	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">JOSÉ FIGUEIREDO DA COSTA &amp; FILHO, Lda.</a>	LISBOA	Marília (mulher do patrão)	Questionário respondido por telefone
<a href="#">LUÍS VINAGRE PEREIRA, UNIPessoal, Lda.</a>	AVEIRO	Luís Vinagre	Questionário respondido por telefone
<a href="#">MANUEL DA SILVA SOARES, Lda.</a>	AVEIRO	Regina/Lurdes Soares	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">MARQUES, FRANCISCO MANUEL DA FONSECA</a>	LISBOA	Francisco Marques	Questionário respondido por telefone

<a href="#">MARTINHO, ALBINO CORREIA</a>	LISBOA	Albino Martinho	Questionário respondido por telefone
<a href="#">MARTINS, JOSÉ ALVES</a>	PORTO	José Martins	Questionário respondido por telefone
<a href="#">MARTINS, LUÍS MANUEL MATA</a>	LEIRIA	Luís Martins	Questionário respondido por telefone
<a href="#">MELICIO, AUGUSTO LUÍS SIMÕES AZENHA</a>	SANTARÉM	Augusto Melicio	Questionário respondido por telefone
<a href="#">METALÚRGICA DO CRUZEIRO, Lda.</a>	AVEIRO	Irene	Questionário respondido por telefone
<a href="#">METALÚRGICA VAZ &amp; ALVES, Lda.</a>	BRAGA	Marcelina	Questionário respondido por telefone
<a href="#">MORTÁGUA, SANDRO MANUEL DIAS</a>	AVEIRO	Susana (mulher do Sr. Sandro, patrão)	Questionário respondido por telefone
<a href="#">NEVES, PASCOAL MICAEL COELHO</a>	SANTARÉM	Pascoal Neves	Questionário respondido por telefone
<a href="#">NÚCLEO D'ACO, UNIPessoal, Lda.</a>	SETÚBAL	Diana Macedo	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">PAIXÃO, JOÃO AUGUSTO AGUIEIRAS</a>	VILA REAL	João Paixão	Questionário respondido por telefone
<a href="#">PAULO MARTINS, UNIPessoal, Lda.</a>	LISBOA	Paulo Martins	Questionário respondido por telefone
<a href="#">PEDRO, FERNANDO HENRIQUE NUNES</a>	PORTO	Fernando Pedro	Questionário respondido por telefone
<a href="#">PEREIRA, ANTÓNIO MANUEL LEDO DO Ó</a>	SETÚBAL	António Pereira	Questionário respondido por telefone
<a href="#">PEREIRA, FRANCISCO MANUEL ALVES</a>	PORTALEGRE	Francisco Pereira	Questionário respondido por telefone
<a href="#">PERFIXO - SERRALHARIA CIVIL, Lda.</a>	LISBOA	José Branco	Questionário respondido por telefone
<a href="#">RAFAEL RIBEIRO - SERRALHARIA CIVIL E GESSOS, Lda.</a>	CASTELO BRANCO	Rafael Ribeiro	Questionário respondido por telefone
<a href="#">REIS, AIRES MARQUES COSTA</a>	AVEIRO	Aires	Questionário respondido por telefone
<a href="#">RELHAS, AMADEU JOAQUIM CARDOSO</a>	LISBOA	Eugénia (mulher do patrão)	Questionário respondido por telefone
<a href="#">RODRIGUES &amp; PEREIRA, Lda.</a>	AVEIRO	Gizela	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">RODRIGUES, JOSÉ CARLOS LOPES</a>	LISBOA	José	Questionário respondido por telefone
<a href="#">S.T.A. - SOCIEDADE TRANSFORMADORA DE ALUMÍNIOS, S.A.</a>	PORTO	Anabela	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">SANTOS, ABEL CORDEIRO DOS</a>	CASTELO BRANCO	Abel Santos	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SERRALHARIA BEL-ROSA, Lda.</a>	LISBOA		Questionário respondido por e-mail
<a href="#">SERRALHARIA CENTRAL DA MIMOSA, Lda.</a>	LISBOA	Liliana	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SERRALHARIA DE SILVEIROS, Lda.</a>	BRAGA	Ferreira	Questionário respondido por telefone

<a href="#">SERRALHARIA PIGEIRENSE, Lda.</a>	AVEIRO	Marlene	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SERROMETAIS - TRANSFORMAÇÃO DE METAIS, Lda.</a>	LISBOA	Eunice Martins	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SILESTIMA - FABRICA DE FERRAGENS, Lda.</a>	AVEIRO	José Carlos (sócio)	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SILVA, MANUEL ANTÓNIO PINTO DA</a>	AVEIRO	Sónia (irmã de Manuel Silva)	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SILVA, PEDRO MIGUEL MONTERROSO CABRAL MOREIRA DA</a>	PORTO	Pedro Silva	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SIMÕES, ARMANDO DA SILVA CANCELA</a>	AVEIRO	Georgina	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SOCIEDADE DE FERRAGENS MINIMOLA, Lda.</a>	AVEIRO	Fernando	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">SOMEIL - SOCIEDADE DE METAIS INJECTADOS, Lda.</a>	LEIRIA	Luís Manuel	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">SOUSA, ANTÓNIO DA COSTA</a>	PORTO	António Sousa	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SOUSA, ANTÓNIO MOREIRA DE</a>	AVEIRO	António Sousa	Questionário respondido por telefone
<a href="#">SULFER - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE FERRAGENS, S.A.</a>	AVEIRO	Andreia/ Paulo Rodrigues	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">TEIXEIRA, MARIA ISABEL DA COSTA SANTOS ALMEIDA</a>	AVEIRO	José Almeida	Questionário respondido por telefone
<a href="#">TITO, SANTOS &amp; SANTOS - SERRALHARIA CIVIL, Lda.</a>	LISBOA	Santos	Questionário respondido por telefone
<a href="#">TORNEARIA TORCOSTAS, Lda.</a>	AVEIRO	Filipe	Questionário respondido por e-mail
<a href="#">TORNELING - TORNEARIA DE PRECISÃO, Lda.</a>	AVEIRO	Marília	Questionário respondido por telefone
<a href="#">VARINCO - FERRAGENS, Lda.</a>	PORTO	Fernanda	Questionário respondido por telefone
<a href="#">VIOLAS &amp; FILHOS, Lda.</a>	AVEIRO	António Violas (patrão)	Questionário respondido por telefone