

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Letras, Artes e Comunicação



Comunicação Estratégica e Direção de Comunicação

Relatório de Estágio de Mestrado

2º. Ciclo de Ciências da Comunicação

Carlos Alberto Guedes Balsa

Orientação:

Prof^ª. Dr.^a Daniela Fonseca

Vila Real, junho de 2018

Resumo

Nos dias de hoje as organizações procuram, cada vez mais, mostrar uma imagem positiva para os cidadãos; esse facto faz com que a comunicação organizacional seja cada vez mais uma ferramenta de grande valor na nova dinâmica mercadológica inaugurada pelo advento das novas tecnologias e pela expansão da atividade do setor terciário.

Pode-se por isso inferir que o maior desafio para a área da Comunicação no presente contexto será o de afixar um valor adicional à imagem global da organização.

Neste particular aspeto, deve-se contemplar as implicações sociais, tecnológicas e mercadológicas aportadas para a Comunicação no decorrer do estabelecimento de uma sociedade da informação, tal como nos é referido por Alsina (2001: 23-37). No seu estudo, depreendemos como o modelo social e cultural emergente trouxe novas necessidades que motivaram a readaptação dos paradigmas comunicacionais. O relacionamento sociológico e psicológico do indivíduo e a dinâmica ambiental do contexto da organização, por exemplo, começam a inaugurar novas vias exploratórias de investigação. A comunicação reverte-se, eminentemente, no meio gestor de relacionamentos e associações. Sob este de fundo explanam-se, cada vez mais, os conceitos de Direção de Comunicação ou a figura do *Dircom* cujo objeto da atividade por excelência de materializa na Comunicação Estratégica.

O presente trabalho procura enquadrar a importância da Comunicação Estratégica no contexto organizacional, partindo da revisão da literatura até ao momento publicada e ilustrar a importância deste conceito através da descrição das tarefas desenvolvidas pelo aluno durante o seu estágio curricular.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Recursos Intangíveis; Direção de Comunicação; *Dircom*, Comunicação Estratégica; Imagem Corporativa;

Abstract

Nowadays organizations search, more and more, to transmit a positive image to citizens; such fact makes organizational communication an increasingly tool of great value for the new market dynamic, instituted by the advent of new technologies and the expansion of the tertiary sector.

Therefore, one may infer the greatest challenge for the field of Communication as being the affixation of an additional value to the image of a given organization.

In this given point, one should consider the social, technological and market implications brought forward for Communication in the course of the establishment of a society of information, as mentioned by Alsina (2001: 23-37). In his studies, we may surmise the needs raised by the emerging social and cultural models, which motivated the re-adaptation of the communication concerning paradigms. The sociological and psychological relationship of the individual and the environmental dynamic surrounding the organization, for example, are beginning to inaugurate new exploratory paths of investigation. Eminently, Communication becomes the mean for managing relationships and image association processes. This is the background upon the concept of Communication Management - or the figure of the *Dircom* – is becoming steadily implanted, dealing with Strategic Communication as the prime subject of its ongoing activity.

This report searches to frame the importance of Strategic Communication in organizational context, by reviewing the literature so far published and by illustrating the importance of this concept by describing the activities developed by the student during its curricular internship.

Key-words: Organizational Communication; Intangible Resources; Communication Management; *Dircom*; Strategic Communication; Corporate Image;

Índice

Índice de Figuras.....	3
Índice de Tabelas	4
Índice de Quadros	5
Introdução	6
- PARTE I - Componente Teórica	8
1. Direção de Comunicação	9
2. Comunicação Estratégica.....	11
2.1 Antecipação:	17
2.2 Decisão.....	20
2.3 Método	24
2.4 Posição e Vantagem.....	27
2.5 Marco de Referência	38
2.6 Perspetiva e Visão.....	38
2.7 Discurso e Lógica da Ação	43
2.8 Relação com o contexto	44
- PARTE II - Componente Prática.....	51
1. Apresentação da Entidade Acolhedora	52
1.1 Missão e Visão Corporativas:	54
1.2 Compromissos Corporativos.....	55
1.3 Estrutura do grupo e setores de atividade	56
2. Descrição das Atividades Realizadas durante o Estágio Curricular	56
2.1 Produção de Material Corporativo e Institucional:.....	57
2.2 Produção de Conteúdos para o Meio Eletrónico	58
2.3 Produção de Conteúdos para o Meio Impresso	63

2.4 Produção de Conteúdos para a XR Design.....	66
2.5 Organização de Eventos.....	68
2.6 Apoio ao desenvolvimento de <i>Websites</i>	74
2.7 Outras Tarefas	74
3. Análise dos Dados Estatísticos das Newsletter.....	75
4. Reflexão Crítica	79
Conclusão.....	88
Bibliografia:	90
Apêndices.....	93

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura de Influências para a formação da Imagem Empresarial	46
Figura 2 – Estrutura do Grupo JME e respectivos setores de atividade	56
Figura 3 – Gráfico Ilustrativo do Desempenho das Newsletters	77

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Levantamento dos Dados Estatísticos das Newsletters	76
Tabela 2 – Tabela da Tipologia das Newsletters Enviadas.....	79

Índice de Quadros

Quadro 1 – Principais áreas de intervenção da Comunicação Estratégica segundo Carrillo	13
Quadro 2 - Diferenciação de Intenções Estratégicas de Estratégia Deliberada segundo Pérez (apud Mintzberg e Waters 2001: 144).....	21
Quadro 3 – Estratégia Deliberada vs Estratégia Emergente segundo Pérez (2001: 144 e 145).....	22
Quadro 4 – Levantamento dos Cenários Organizacionais e do papel da Comunicação Estratégica segundo Horsle (2005: 21 e 22).....	25
Quadro 5- Levantamento de várias definições de Imagem Corporativa	32
Quadro 6 – Diferenciação conceptual entre “Imagem” e “Reputação” segundo Cabral (2015: 39)	35
Quadro 7- Cruzamento dos conceitos de “Diferenciação” e “Valor” prescritos por Porter(1996), com os conceitos de Imagem e Reputação atendendo à atividade da Comunicação Estratégica	37
Quadro 8 – Listagem Cronológica das Newsletters Enviadas e Respetivo Conteúdo ..	60

Introdução

O Diretor de Comunicação é, presentemente, uma figura em clara ascensão nos organogramas hierárquicos das organizações.

A oficialidade do cargo é recente; contudo as funções e atividades desenvolvidas e supervisionadas pelo Diretor de Comunicação há muito que se estabeleceram na usual atividade de uma organização.

Não se pode por isso consagrar a inauguração de uma nova escola ou disciplina aplicada ao âmbito organizacional – mas antes de uma reapreciação das suas necessidades intrínsecas e predominantes, e que esteve na origem da centralização de todos os processos comunicativos numa só figura (Diretor de Comunicação) ou sob a alçada de um departamento especializado (Direção de Comunicação).

O presente paradigma reflete a própria natureza da Comunicação enquanto ciência multidimensional e multidisciplinar. Relembramos que as suas áreas de atuação não são unívocas nos trâmites da comunicação organizacional: os seus diferentes públicos e o “novo espaço de fluxos” (Castells 1997: 445); o perfil e a atividade do seu objeto de partida - a organização – poderá também dissidir entre si - essencialmente entre “empresas de produtos de consumo”, “empresas de serviços” ou de “serviços públicos” (Morales e Enrique 2007: 87) - a sua própria natureza (pública e/ou privada) e tipologia (empresarial ou institucional); e as próprias disciplinas que regem os seus estímulos consagram um campo convergente e conexo, partindo do conhecimento acumulado e desenvolvido em áreas ora próximas ora muito díspares (Marketing, Publicidade, Relações Públicas, Economia, Sociologia, Psicologia, Gestão entre outras) e que contribui para a criação de novos conceitos, metodologias e até disciplinas, como o caso do *Electronic Marketing* e o *Web Design*.

Resta-nos por isso concluir que «os comunicadores organizacionais não têm nem filiações teóricas nem práticas profissionais uniformes» (Andrade 1999: 4).

Atualmente, as funções associadas ao cargo recaem na planificação, desenvolvimento e coordenação de todas as atividades e estímulos comunicacionais de uma organização, com a finalidade de construir e consolidar uma imagem positiva associada. Ou seja, lidamos com a gestão (estratégica e metodológica) da comunicação. Este terá sido o desafio proposto ao orientando pela empresa (XR Informática Lda, empresa do Grupo

JME) e reverte-se na motivação de partida para a redação do presente projeto, assim como do estágio curricular em causa.

Dado que o arquétipo organizacional segue um modelo de gestão estratégica de recursos, será igualmente relevante inferir que a valência da sua comunicação se insere na mesma linha – falamos por isso de uma Comunicação Estratégica.

Neste sentido, pretendemos desenvolver um projeto onde se faça o cruzamento conceptual dos conceitos prelibados de Comunicação Estratégica e Direção de Comunicação e partir para a sua aplicação prática em conjunto com a empresa de acolhimento: a XR Informática Lda.

O estágio curricular desenvolveu-se nas instalações da supracitada empresa, na cidade de Vila Real, durante o período de junho e janeiro de 2017, e teve como objetivo bilateral a transplantação de competências comunicacionais para a empresa.

Para o aluno, a presença de mercado do Grupo JME representou o mais importante fator de motivação para a realização do estágio, visto poder acompanhar um agente de mercado com uma larga experiência operacional, e estar em contacto com uma metodologia de gestão empresarial apurada pelo longo tempo de atividade. Como tal, o aluno definiu como objetivo pessoal ilustrar a necessidade de conceber um organismo ou cargo responsável pela articulação estratégica da comunicação do Grupo JME.

O presente relatório de estágio está dividido em duas componentes: na primeira componente apresentamos uma revisão da literatura orientada pela abordagem poliédrica definida por Rafael Pérez (2001) que nos estabelece as dimensões fundamentais da Comunicação Estratégica; na segunda componente procedemos à apresentação da entidade acolhedora, descrevemos as tarefas realizadas durante o estágio curricular, analisamos a estatísticas resultantes de uma das várias iniciativas comunicacionais empreendidas e procedemos à reflexão crítica sobre a experiência de estágio.

- PARTE I -
Componente Teórica

1. Direção de Comunicação

A formação do termo *Dircom* (Diretor de Comunicação) e o seu reconhecimento profissional surge-nos em 1988, França, no decorrer da ordem de trabalhos do 1º Congresso TOP-COM.

A sua delimitação conceptual começa a ser desenvolvida ao longo dos anos 90 e encontra em Espanha um forte laboratório teórico-prático de desenvolvimento, como nos é revelado pela resenha levantada por Morales e Enrique (2007: 84-87).

As autoras gizam o crescente interesse, desenvolvimento e consolidação profissional que incentiva estudantes e profissionais das diferentes áreas da Comunicação. Decorre então um processo que formaliza um conceito tão complexo quanto intrínseco, muito ao encontro das questões levantadas por Rogério Andrade (1991) e pela sua perspicácia quanto ao enquadramento dos comunicadores organizacionais. Recordando o 1º Congresso TOP-COM¹, encontramos aqui a delimitação profissional da sua atividade em função das seguintes áreas:

(...) la publicidade de produto y marcas; las relaciones públicas; las relaciones con la prensa; la comunicación con los poderes públicos, bancos y universidades; el patrocinio; el mecenazgo; el marketing; la decoración interior; la elección de despachos (Morales e Enrique 2007: 84).

Surge, portanto, o *triumvirate* comunicacional da profissão: as Relações Públicas, o Marketing e a Publicidade. A este conjunto vem somar-se a área da gestão, nomeadamente através do reconhecimento do cargo nos quadros hierárquicos superiores (ou de topo) e tendo em conta todo o processo associado de gestão (da comunicação enquanto ativo imaterial; a necessidade de gerir os meios e recursos afetos às iniciativas comunicacionais etc).

¹ Ocorrido em França no ano de 1988, o 1º Congresso TOP-COM procurou o reconhecimento e a profissionalização dos cargos de comunicação dentro das organizações

Por último, no final desta década afixa-se o grande desafio ainda em causa da profissão: planear, implementar e coordenar sinergicamente todas as iniciativas comunicacionais empreendidas por uma organização.

Falamos por isso da articulação de estratégias de comunicação aplicadas mas, sobretudo, do *apex* da Comunicação Estratégica e das suas valências organizacionais, cuja responsabilidade estará ao encargo do *Dircom* ou do departamento da Direção da Comunicação.

A Comunicação Estratégica irá revelar-se crucial na atividade de uma organização e, portanto, central no decorrer do exercício das funções profissionais do Diretor de Comunicação.

Posto que a reputação e imagem da organização é eminentemente decisiva no contexto atual, será pertinente referir os seus efeitos práticos.

Molina *et al* (2013: 49) sintetizam estes benefícios partindo de uma extensa revisão da literatura, sendo que alguns deles serão: atração de investimento; redução de custos; aumento do valor de marca; fomentação da inovação; lealdade do consumidor; aumento da competitividade; diferenciação; amenização de crises (como as de reputação e imagem) e acesso privilegiado a novos mercados.

O processo de evolução do cargo e das suas funções encontra-se também, claramente exposto no seu estudo, que nos revela a transformação do Relações Públicas (*Communication Management*) na figura atual do *Dircom* (*Reputation Management*), motivada essencialmente pela necessidade de uma abordagem estratégica de mercado. A implementação do pensamento lógico da estratégia acaba por readaptar os paradigmas organizacionais no âmbito da comunicação, tais como o entendimento dos seus recursos, especialmente nos que se revertem – por imposição contextual das dinâmicas sociais e económicas – na moeda de troca vigente.

Partindo das presentes evidências, a reputação e a imagem estabelecem o pressuposto axiológico da atividade profissional em causa. Ambas são consolidadas pelo estabelecimento estratégico de relações e que motiva, ulteriormente, o recurso à Comunicação Estratégica enquanto vetor comunicacional por excelência da atividade desenvolvida pelos gabinetes de comunicação ou pelo *Dircom*.

Não obstante, podemos depreender as suas principais áreas de atuação como sendo: a imagem corporativa, a comunicação interna, os meios de comunicação, a responsabilidade corporativa, eventos e protocolo e as relações institucionais.

Recorrendo ao exposto por Molina *et al* (2013: 60), consideramos que:

the figure of the Communications Director should not limit their work to the mere transmission of information. The profession must evolve. Companies need communicators who add value to management in the overall business strategy. Those communicators who can create opportunities and reduce risks in the field of corporate reputation, will be members with a say and vote in the decisions of top management

O contexto atual premedita e exige uma tomada estratégica por parte do *Dircom* no contexto de mercado, e cujos pressupostos começam a adquirir relevância na atividade geral da organização e, especificamente, na sua atividade comunicacional.

2. Comunicação Estratégica

O conceito de Comunicação Estratégia remonta ao final dos anos 80 onde vários autores a incluem no âmbito da gestão de topo. Todavia, como Scheinsohn e Saroka (2000) explicam, a ascensão e o vedetismo do Marketing acabaram por consubstanciar a Comunicação Estratégica na sua área de atividade profissional e académica. O reducionismo conceptual desta incorporação no *corpus* teórico do Marketing e da Publicidade foi contestado e refutado por autores como Shultz (1994) e Rafael Pérez (2001), colhendo atualmente os louvores de terem sido pioneiros numa abordagem mais consciente e construída. Na sua obra “*Comunicación Estratégica*”, Daniel Scheinsohn partilha esta mesma posição, dizendo-nos que a Comunicação Estratégica assume “*la comunicación en su más amplio sentido. Considera las comunicaciones de marketing pero no se limita a ellas*” (Scheinsohn, 2009: 12).

O arcaboço teórico da Comunicação Estratégica aproxima-a do conceito de comunicação Integrada, visto contemplar a unificação de todas as variantes e ações comunicacionais no sentido de cumprir metas estratégicas pré-estabelecidas. Mormente quando estas mesmas metas são adstritas ao relacionamento de uma dada organização com os seus públicos e estabelecidas num contexto da competitividade de mercado.

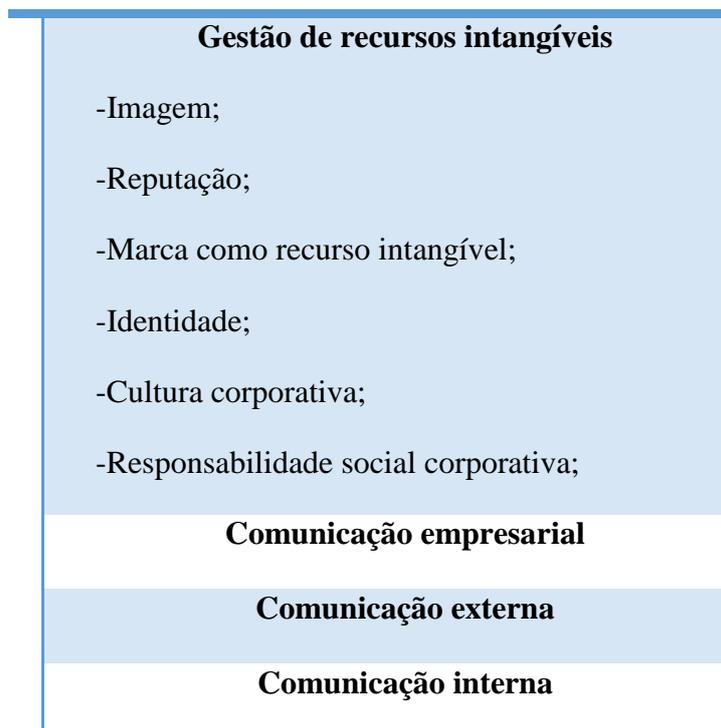
A abordagem empreendida pela Comunicação Integrada baseia-se numa inclusão de todas as ações da comunicação e na sua relação causal com as metas estratégicas organizacionais. Já a Comunicação Estratégica segue eminentemente uma lógica estratégica, posto que visa estabelecer uma metodologia (conjunto de ações e decisões a serem implantadas) que visa alcançar objetivos específicos de partida. Esta metodologia é coincidente com os princípios da filosofia de Administração por Objetivos, conceptualizada por Drucker (1954) e definida por Odiorne (1972), que nos revela um vínculo teórico entre a Comunicação Estratégica e a disciplina da Gestão, que adiante abordaremos.

Antes de mais, pretendemos aqui circunvalar as profundas implicações teóricas comportadas pela polissemia do termo “estratégia”, - temática sobre a qual se explana um vasto e riquíssimo *compendium* de literatura académica, - tendo em vista os objetivos exploratórios e sintetizantes do presente trabalho.

Sob o ponto de vista conceptual, devemos observar a natureza multidisciplinar e interdisciplinar da Comunicação Estratégica - uma vez que lida e flui numa miríade de campos, áreas e disciplinas.

No âmbito empresarial presenciamos uma crescente consciencialização da comunicação enquanto ferramenta estratégica para emanar e consolidar uma imagem positiva. Será neste particular aspeto que a Comunicação Estratégica revela a sua importância, uma vez que procede à gestão dos recursos intangíveis (Carrillo 2014: 73) e desenvolve-se partindo da dinâmica sinérgica e coordenada das diferentes iniciativas comunicacionais. Partindo do pressuposto de que a comunicação é o ponto de partida para alcançar as metas organizacionais previstas ou postuladas, Carrillo (2014: 73) apresenta-nos o seguinte quadro, onde identifica as principais áreas de intervenção da Comunicação Estratégica:

Áreas de Comunicação Estratégica



Quadro 1 – Principais áreas de intervenção da Comunicação Estratégica segundo Carrillo
Fonte: Carrillo (2014: 73)

Denotamos desde já, que todas as áreas identificadas pela autora são, de uma ou outra maneira, também elas áreas de influência do modelo de atuação da Direção de Comunicação tal como defendido por Rumschisky e Carlavilla no seu artigo “*El Director de Comunicación Ideal*” (2008: 100-103). Estes autores definem como áreas de intervenção profissional do Diretor de Comunicação: a *Imagen Corporativa*; as *Relaciones com los médios de comunicación*; a *Comunicación Interna*; os *Eventos y protocolo*; as *Relaciones Institucionales*; a *Responsabilidad Corporativa* (2008: 100). Estas áreas de intervenção profissional são, por sua vez, identificáveis nas várias dimensões da Comunicação Estratégica estipuladas por Rafael Pérez (2001), e que formam a linha orientadora do presente trabalho.

Partindo dos paradigmas de gestão estratégica assumidos pelas organizações dos dias de hoje, compreendemos que a Direção de Comunicação deverá transcrever os seus

elementos estratégicos para as suas ações de comunicação, constituindo-se assim a Comunicação Estratégica.

Debruçando-nos sobre a atividade da Comunicação Estratégica neste particular aspeto, identificamos o papel dos recursos intangíveis enquanto peça fundamental no xadrez empresarial, visto promoverem um efeito de diferenciação organizacional. De novo, salientamos a indissociabilidade desta variante comunicacional com a área específica da gestão, atendendo que a diferenciação é um pressuposto particularmente relevante no âmbito da competitividade de mercado, tal como previsto na Teoria de Posicionamento de Porter (1980) e que iremos tratar ao longo do presente trabalho.

Consideremos as Ciências da Comunicação enquanto mecanismo influenciador e disseminador de informação, e cuja natureza subjetiva do recetor influencia todo o trabalho por detrás da mensagem ou imagem a serem transmitidas. As Ciências da Comunicação revertem-se por isso num importante vetor de implantação destas mesmas mensagens e/ou imagens no imaginário coletivo dos indivíduos, sendo naturalmente lógica a proeminência das suas disciplinas quando tratamos de algo imaterial como os recursos intangíveis. A comunicação com finalidade estratégica, visa consolidar este mesmo pressuposto, mas recorrendo a um processo deliberado, sistemático, pertinente, metódico e estratégico sob o ponto de vista da gestão organizacional.

Para Villafañe (2005) a preponderância dos recursos intangíveis (pelo autor denominados de “*intangibles empresariales*”) no âmbito da gestão empresarial, teve a sua origem na convergência de duas abordagens distintas.

Por um lado, Villafañe advoga a instituição da gestão estratégica (“*management estratégico*”) como *modus operandi* preferencial das empresas referente aos processos criação de valor provenientes deste tipo de recursos – acabando por fundamentar a ligação do trinómio Gestão Estratégica – Direção de Comunicação – Comunicação Estratégica.

Por outro lado, este autor menciona as transformações observáveis na realidade comunicacional das empresas, onde ocorre uma transição “*desde la comunicación de producto a la comunicación de marca y finalmente a la comunicación orientada a fortalecer la imagen y la reputación*” (Villafañe, 2005: 101).

Carrillo (2014) e Villafañe (2005) mencionam objetivamente a incorporação da comunicação enquanto recurso organizacional nos modelos de gestão ou, noutras

palavras, da comunicação enquanto objeto específico da Gestão: a de mediar a utilização dos recursos disponíveis (finitos) e a satisfação das necessidades derivadas (infinitas).

Esta nova abordagem traduz-se, por sua vez, na adaptação ou revisão dos modelos de gestão previamente assumidos e promulgados que passam a contemplar esta nova variável. Como resultado surgem novas propostas de modelos e tipologias de gestão dos quais são exemplo os de Pulic (2000), Hoss (2003) e Hoss *et al* (2010) e cuja relação é evidenciada por Molina *et al* (2013) ao longo do seu artigo, onde pressupõe o Diretor de Comunicação (ou *Dircom*) enquanto gestor e estratégia da reputação organizacional.

Aliás, a substância da Comunicação Estratégica é mais próxima da disciplina da Gestão (e do seu pensamento estratégico e construtivo) do que propriamente com as particularidades da área da Comunicação, definindo-se como sendo a gestão dos recursos intangíveis de maneira a alcançar os objetivos e metas organizacionais.

Bueno reforça esta proximidade ao dizer-nos:

Quando nos referimos à comunicação estratégica, temos, portanto, que verificar se esses pressupostos estão efetivamente presentes e se eles definem, na sua formulação, na sua implementação e, sobretudo, em função do seu vínculo com o processo de gestão, essa condição singular (Bueno 2005: 11).

Os pressupostos em causa pelo autor referidos são derivados do processo de gestão *per se* (pelo autor denominado de “*administração estratégica*”), e compõem a sua matriz metodológica: a sua vertente operacional (conceção e implementação); a análise macro ambiental; a análise interna da organização; e o processo de avaliação de resultados. Como referimos anteriormente, esta administração é desenvolvida mediante os objetivos específicos consagrados pela estratégia global de uma dada organização. Por conseguinte, Bueno (2005) estabelece como objetivo ulterior da Comunicação Estratégica o de contribuir para a diferenciação e para o valor da imagem organizacionais – ambas componentes previstas na Teoria do Posicionamento de Porter (1980). A diferenciação e o valor perfazem os elementos centrais no processo de posicionamento assumidos por esta última teoria.

Tal como Garrido, podemos concluir que a comunicação estratégica perfaz “*un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo*

plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2017: 17).

Para Villafañe (2005: 101-103) esta metodologia de gestão representou um passo lógico e necessário para a impermeabilização das empresas perante ameaças e fenómenos mercadológicos e financeiros decorrentes do século XX, de onde resulta a relevância de uma gestão profissional e estratégica da imagem das empresas. Onde outrora o valor de uma empresa residia nos seus recursos materiais e financeiros (tangíveis), o mesmo valor passa a ser cingido (e em alguns casos capitalizável) pela cadência dos recursos intangíveis, nomeadamente através do *know how* (“*saber hacer*”) de uma dada organização.

À semelhança de Carrillo (2014), Villafañe sublinha a importância dos recursos intangíveis para o sucesso de uma empresa, mencionando o seu potencial de diferenciação, a sua inviolabilidade legal (registo de marca e património intelectual por exemplo) e os seus efeitos paliativos perante situações de crise (no particular âmbito da reputação) (2005: 105 e 106).

Por fim, a mensagem final de Villafañe é clara e unívoca: a existência de estratégia não determina uma gestão vis-à-vis dos recursos tangíveis e intangíveis. Bem pelo contrário, tal como a comunicação não deve conglomerar polos ou vertentes autónomas e isoladas, também se haver uma gestão holística de ambos. Nas suas próprias palavras:

La gestión de los recursos intangibles de las empresas no supone ‘otra gestión’ paralela a la clásica administración de los activos convencionales (materiales, financieros...) La gestión de los recursos intangibles responde a la misma vision estratégica de la empresa y su misión es – también como la de cualquier otra política corporativa— generar valor para esa empresa (Villafañe, 2005: 106).

Por sua vez, serão estes aspetos que nos permitem construir um quadro estratégico cada vez mais complexo e superlativo no dia-a-dia das organizações. O seu contributo fomenta o aperfeiçoamento dos modelos e técnicas de gestão, sendo também os grandes motivadores de processos de reflexão sobre a realidade e domínio empresarial por parte dos seus altos quadros de direção.

Em suma, a aplicação da Comunicação Estratégica pretende deslindar a ecologia envolvente da organização, implementar uma gestão eficaz dos seus recursos internos, consolidar a sua identidade e a cultura e fortalecer a sua imagem e reputação de maneira a garantir ou potencializar o sucesso da organização de partida.

Para tal, a Comunicação Estratégica procura conceber um sistema integrador, sinérgico e coerente que articule todas as ações da comunicação (Scheinson, 2009: 13).

Mas ao falarmos de Comunicação Estratégica, teremos que mencionar a abordagem de Rafael Pérez (2001: 51), que a qualifica como sendo um “*conceito poliédrico*” e cujas idoneidades definem o fio condutor da atividade comunicacional desenvolvida pelo Diretor de Comunicação. Partindo das ideias desenvolvidas inicialmente por Mintzberg e Quinn (1992) e mais tarde por Hax (1994), Pérez prescreve 8 dimensões inerentes ao conceito de Comunicação Estratégica.

São elas: 1) antecipação; 2) decisão; 3) método; 4) posição de vantagem; 5) marco de referência; 6) perspetiva e visão; 7) discurso e lógica da ação; 8) relação com o contexto.

2.1 Antecipação:

Toda a antecipação se traduz no posicionamento presente orientado por uma visão para o momento futuro, no sentido de deslindar oportunidades e responder a possíveis desafios. Para Rafael Pérez (2001: 140) “*hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico*”.

Assim sendo, o pensamento estratégico organizacional exige uma imposição da eventualidade e o estabelecimento de linhas de atuação concordantes. Esta simulação de cenários e a prescrição de medidas de contingência e/ou resposta, é uma qualidade intrínseca, indispensável e definitiva para a sobrevivência de uma organização na inconstância dos dias de hoje, particularmente nos momentos de crise.

Na dimensão antecipada da comunicação, o exercício dos cenários hipotéticos – ou como Pérez (2001: 140) os designa dos “*futuribles*” (*futuros + posibles*) - permite criar um conjunto de mecanismos ou ferramentas de resposta adaptáveis às circunstâncias específicas de cada momento de crise, independentemente da sua dimensão. Conquanto,

“a verdadeira questão não é saber se a crise é grande ou pequena (...) é conseguir trabalhar uma situação de crise de forma coerente, muito antes de esta eclodir” (Gama: 2005: 142).

Também Horsle (2005) compartilha esta ótica de antecipação como uma atividade preparatória para estes particulares momentos, dizendo-nos:

Unforeseen circumstances may arise which make it necessary to take another route than the one first chosen. But one point with strategic planning is to create preparedness to meet challenges and as far as possible to try to predict development in different areas. Strategic communication planning can thus contribute to the renewal and development of communication activities (Horsle, 2005: 20).

As situações de crise podem prejudicar gravemente a imagem, a reputação e a credibilidade da organização, condenando assim a sua posição de mercado.

Definir vários casos hipotéticos firma-se como um imperativo categórico para construir uma posição de antecipação. Para além de permitir criar modelos de resposta para situações de crise, este exercício prospetivo poderá também enquadrar cenários de mudança.

Por sua vez, a capacidade de adaptação à mudança revela a capacidade prospetiva da organização perante o “*cambio social, cultural, económico y tecnológico*” (Pérez, 2001: 141). A mudança revela-se uma variável cada vez mais presente no mundo dos dias de hoje, assumindo cada vez mais importância na atividade de gestão organizacional. Não podemos aqui em falar de “prever” o futuro, mormente em situações provocadas por uma ou outra mudança com efeitos visíveis sob a atividade e/ou própria existência da organização. Neste ponto, Pérez (2001) reforça a necessidade de auscultar o meio envolvente e refere que os efeitos nefastos ou oportunistas despoletados pela mudança não são mais que a discrepância entre a “situação atual” e a “situação desejável”:

Gestionar el cambio implica auscultar el entorno para detectar las tendencias emergentes y así tomar hoy medidas que permitan aminorar los problemas y maximizar las oportunidades que, presumiblemente, se van a presentar mañana. De hecho, los problemas no son sino la consecuencia existentes entre la situación actual y la situación deseable. La estrategia establece el camino que debe conducirnos a esa situación deseable (Pérez, 2001: 143).

Perante a sociedade enquanto realidade mutável e diversificada, exige-se da comunicação uma aptidão prospetiva e efeitos que acomodem a capacidade de adaptação organizacional. No âmbito das mudanças culturais, por exemplo, observamos que a comunicação conduz “à busca de soluções diferenciadas para problemas, conflitos e crises, de acordo com as especificidades das organizações” (Brito, 2015: 10). Por sua vez, esta busca é orientada pelo intuito arregadamente estratégico do paradigma organizacional assumido na atualidade.

Como vimos, o processo de construção do planeamento estratégico possibilita a consolidação e coordenação dos esforços para atender à incerteza do futuro e estará consumado sob a forma de um plano formal (2.5).

A tomada de decisão (2.2) deverá integrar os estímulos, as leituras e os dados auferidos de situações passadas e partindo do estudo dos cenários/hipóteses exercitadas, tal como nos é asseverado por Andrelo (2015). No seu artigo, a autora define os critérios fundamentais da Comunicação Estratégica, sendo a análise e a construção de cenários uma componente decisiva na articulação da eficácia comunicacional. Analisar e construir cenários resulta numa melhoria da gestão da comunicação; agiliza o processo de tomada de decisão a nível organizacional; e permite estabelecer planos de médio e longo prazo (Andrelo, 2015: 48).

O contexto e as necessidades de mercado cada vez mais prementes sobre a atividade organizacional, premeditaram que esta se assumisse cada vez mais enquanto um “sistema aberto” na sua relação como meio envolvente.

A organização inteligível enquanto um sistema – conjunto de partes interativas e interdependentes que se articulam de maneira a suprir determinados objetivos – caracteriza-se pelo seu nível de abertura perante as influências, fatores e estímulos exteriores, e na sua capacidade de os atender.

Como tal podemos presumir que quanto menos hermético for um sistema, mais adaptável será a organização. Apesar dos benefícios subjacentes a uma posição sistémica de abertura, vários autores compreendem as dificuldades e desafios inatos da sua gestão.

Ressalvamos Rafael Pérez (2001: 141 e 142) e Brito (2015: 12 e 13) que fundamentam a supracitada posição, especificamente perante situações de mudança e crise,

respetivamente. Para Pérez, assumir esta abertura organizacional é assumir um risco, visto que o “*cambio se acelera y hace difícil su previsión*” (2001: 141). Assim sendo é crucial estabelecer uma natureza dialógica, da qual o retorno (ou *feedback*) se torna numa peça fundamental para articular, conceber e consolidar estratégias de comunicação.

Por sua vez, Brito (2015) advoga que a problemática reside no constante processo de “realimentação”, visto que “as organizações abertas (orgânicas) enfrentam novos desafios, administram incertezas, riscos e se reestruturam em função das mudanças contínuas e estruturais” (2015: 13).

Partindo da presente exposição, podemos considerar que o futuro de uma organização depende do seu nível de preparação para as eventualidades e incertezas – para a suposição do hipotético- consumando uma clara necessidade estratégica de antecipação. Porque, como é referido por Pérez (2001: 140), o futuro é a “razão de ser do presente”.

2.2 Decisão

A tomada de decisões é uma realidade presente no quotidiano de toda e qualquer organização. Não obstante, e apesar de representar um fenómeno habitual no dia-a-dia das organizações, a verdade é que nem toda a decisão revela um carácter, natureza ou intuito estratégico.

A decisão dita estratégica é efetuada mediante a análise das circunstâncias e os dados disponíveis – deve ser uma decisão informada.

Antes demais, devemos diferenciar os dois moldes que contextualizam o processo de tomada de decisão estratégica: as *intenções estratégicas* e *estratégia realizada* (Mintzberg e Waters: 1985), ambas sucintamente definidas no quadro abaixo apresentado:

Intenções Estratégicas

Estratégia Realizada

Conjunto de decisões não formalizadas, mas inteligíveis no conteúdo da mensagem;	Conjunto de passos ou medidas efetivas tomadas no sentido de alcançar os objetivos ou as metas específicas;
--	---

Quadro 2 - Diferenciação de Intenções Estratégicas de Estratégia Deliberada segundo Pérez (apud Mintzberg e Waters 2001: 144)

Fonte: autoria própria

No que é referente ao processo de decisão, a atividade da Direção de Comunicação pode colher claros benefícios de uma posição antecipatória (2.2). A auditoria e estudos específicos (de receção, de mercado, índices de satisfação, de comportamento e consumo etc) estabelecem uma primazia decisiva e consequencial para apoiar as iniciativas empreendidas pelos altos quadros de decisão organizacional. Horsle (2005) utiliza as especificações do *Public Roads Administration* do condado de Buskerud (Noruega) como exemplo ilustrativo da atividade da comunicação. Neste conjunto de especificações, o autor identifica a natureza dialógica da comunicação num sistema que assume vários interlocutores, mas, sobretudo, lida com as suas necessidades:

Communication shall take into account the needs of both sender and receiver. Communication shall take place on the receiver's terms and there must be a two way process as regards communication both before and after decisions are made. This means that we must monitor the needs and wishes of the public as well as of the parties concerned (Horsle, 2005: 24).

Daí a crescente presença dos profissionais de comunicação nestes patamares hierárquicos, sendo o *Dircom* um exemplo idóneo. Estabelecer profissionais de comunicação junto dos quadros superiores de decisão vem envolver a liderança organizacional e reforçar os desígnios e influência das várias iniciativas comunicacionais. Para Horsle (2005: 34) o envolvimento hierárquico consoma-se pela sua ativa

participação em todo o processo comunicativo, e posterior orientação (através afixação de objetivos, por exemplo), ou quando falamos da tomada decisões chave, que provocam mudanças contundentes no seio da organização ou da sua atividade comercial e/ou comunicacional.

Atendendo ainda a que a Comunicação Estratégica se estabelece partindo de um modelo estratégico de gestão, devemos falar de uma atividade motivada e orientada por resultados. Este pressuposto, intrínseco e inerente ao pensamento tipicamente estratégico, enfatiza a importância dos supramencionados meios de mensuração de resultados, mas também dos que são respetivos ao tratamento e compilação de informação (essencialmente no âmbito operativo do mercado).

Apesar da crescente importância da presença de profissionais de comunicação nos patamares hierárquicos de topo, a comunicação não deixa de ser uma atividade que envolve a totalidade estrutural da organização, ocorrendo em todos os níveis verticais e assim como na horizontalidade departamental.

Focando-nos no processo de decisão, podemos formular duas naturezas estratégicas: a “*estratégia deliberada*” e a “*estratégia emergente*” (Pérez, 2001: 144 e 145). Esta bifurcação revela a adaptabilidade de uma organização perante o clima de instabilidade e imprevisibilidade de mercado. Sendo que:

Estratégia Deliberada

Estratégia Emergente

Estratégia Deliberada	Estratégia Emergente
Estratégia que se formaliza partindo das intenções estratégicas.	Estratégia formada perante eventos inesperados, no intuito de lhes dar resposta ou de capitalizar uma oportunidade.

*Quadro 3 – Estratégia Deliberada vs Estratégia Emergente segundo Pérez (2001: 144 e 145)
Fonte: autoria própria*

Nas próprias palavras do autor: “a estratégia necessita da decisão para se converter em algo mais que uma mera especulação” (2001: 144). Apesar de a decisão preceder a consumação da estratégia, o processo subjacente à sua tomada deve, também ele, revelar uma natureza estratégica de raiz – falamos da tomada de decisões informadas, consistentes e contextualizadas.

Assumindo que o sucesso de uma organização está intimamente ligado à opinião dos seus públicos e que o processo de tomada de decisões deve basear-se num processo de análise da informação e dos dados, depreendemos a necessidade de conceber métricas que traduzam e definam a relação da organização com os seus públicos.

A natural pertinência estratégica inerente à criação de ferramentas, instrumentos e mecanismos que propiciam um levantamento estatístico e ilustrativo da opinião retida pelos públicos de uma determinada organização, revelar-se-á um importante garante do seu sucesso.

Santos (2015: 76 e 77) centraliza o processo de pesquisa, registo e compilação de dados como uma resposta natural e estratégica perante o clima de instabilidade e/ou mutabilidade mercadológica, onde a competitividade empresarial e uma multiplicidade de fenómenos sociais, culturais e políticos se traduzem em impactos ora mais ora menos consideráveis sobre a atividade empresarial.

A pesquisa de opinião é um apenas um exemplo das rotas estratégias que permitem estabelecer um contexto para a tomada de decisão. O propósito desta primeira fase visa edificar um “conhecimento mais especializado, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos, abordagens etnográficas, equipas multidisciplinares, triangulação de dados” (Santos, 2015: 76); contudo e tendo em conta o modelo do pensamento clássico da gestão, podemos inferir que todas as ações que pretendam providir a decisão com informações ou dados de apoio, deverão enquadrar a mesma perspetiva. Serão partindo das informações levantadas que a organização deverá orientar a sua tomada de decisão, lacrando-as com o pressuposto estratégico e de maneira a formular uma “*pauta o patrón en el flujo de decisiones*” (Mintzberg *apud* Garrido, 2015: 5).

Podemos por isso inferir que quanto maior for a quantidade de informação disponível, melhor será a capacidade de tomar decisões no foro organizacional.

2.3 Método

A dimensão metodológica da estratégia consiste no “como”, na forma, mecanismo, sistema ou processo de alcançar os objetivos de partida assumidos.

No sistema construtivo estratégico, a estratégia é o conjunto de táticas sendo por sua vez as táticas o conjunto de decisões tomadas - por Carrillo (2014) chamadas de “planos de ação imediata”.

A organização empreende uma metodologia – o “como” – para fomentar a produtividade, coordenar os esforços e alcançar os objetivos. Podemos por isso dizer que o método é o conjunto de decisões preponderadas com o intuito de alcançar uma posição estratégica de vantagem (2.4). Será partindo da análise deste conjunto de decisões, que nos é revelada a metodologia inerente à atividade de uma organização.

No decorrer das funções da Direção de Comunicação, especificamente, o método ou a metodologia empreendida transfigura-se no documento do Plano de Comunicação ou em documentos análogos, onde se sintetizam os desígnios, objetivos e resultados das diferentes iniciativas comunicacionais. Resumidamente, este é consumado partindo da experiência retroativa conciliada com resultados favoráveis passados ou, por outro lado, imbuído pela necessidade presente de adaptação a uma nova conjectura entretanto formulada. Este documento é o artefacto por excelência da atividade profissional aqui referida, sendo que a sua relevância estabelece um marco de referência estratégico (2.5). Para além de estabelecer os desígnios, objetivos e resultados comunicacionais, estes documentos deverão formular e transparecer a política de comunicação adotada pela organização.

Todavia, a existência de um Plano de Comunicação representa apenas uma componente minoritária no grande esquema estratégico de uma organização. Se esta pretende efetivamente assumir um pensamento e prática eminentemente estratégicos, a organização deverá conceber uma estratégia global (*overall strategy* ou *global strategy*) que deverá, também ela, estar formalizada sob a forma documental. Este será o ponto de partida para definir e conceber todas as iniciativas de carácter estratégico ocorridas e delineadas a nível organizacional. No seu artigo “*Strategical Communication as a Method*”, Horsle (2005: 21) pressupõe que não poderá haver método onde não existe estratégia definida e/ou formalizada, lançando a seguinte questão:

if the organization has an overall strategy where priority is given to certain key result areas, communication strategies must naturally be founded on these. But if there is no overall strategy document, is it then not possible to make communication strategies?

Partindo desta questão, Horsle (2005) refere três cenários organizacionais onde enquadra e contextualiza a atividade da comunicação durante o processo de conceção estratégico (2005: 21 e 22), que passaremos a apresentar de seguida:

Cenários Organizacionais	Papel da Comunicação Estratégica
a) <i>A organização tem intenções de criar uma estratégia global</i>	Formular os resultados esperados e implementar o procedimento para os alcançar
b) <i>A organização tem uma estratégia global definida</i>	Alinhar os resultados específicos definidos com a estratégia global da organização.
c) <i>A organização não tem intenções de conceber uma estratégia global, nem uma estratégia global definida</i>	Criar os critérios para os resultados esperados e estabelecer a base para a sua análise e avaliação

Quadro 4 – Levantamento dos Cenários Organizacionais e do papel da Comunicação Estratégica segundo Horsle (2005: 21 e 22)

Fonte: autoria própria

O papel da Comunicação Estratégica nestes cenários parece ilustrar a infusão das características gerais da conceção estratégica empresarial identificadas por Garrido (2017) sob o plano teórico e prático da atividade da comunicação. Neste particular ponto, encontramos na formulação estratégica a forma de resolver problemas, a afixação de resultados/objetivos e uma eficaz gestão dos recursos disponíveis, de maneira a consolidar a competitividade em contexto de mercado.

Comparando o papel da Comunicação Estratégica com as características gerais da estratégia organizacional, podemos compreender que o primeiro conceito radica o seu conteúdo no segundo. Garrido (2017: 12) refere um estudo realizado em Espanha, que concluiu que a comunicação começa a ser considerada como uma variável na gestão empresarial. Apoiando-se nos dados do estudo, o autor informa-nos que a maior parte das 230 empresas consultadas afirmou ter a sua estratégia materializada na forma documental, contemplando as seguintes componentes na sua comunicação: a) Objetivos a alcançar; b) Mensagens a transmitir; c) Meios a utilizar; d) Públicos alvo;

As conclusões deste estudo levantadas por Garrido (2017) vêm corroborar e contextualizar a tese sobre o planeamento estratégico comunicacional de Horsle (2005), no que é referente à sua suposição dos vários cenários organizacionais de estratégia (ou da sua ausência). A concomitância entre os resultados deste estudo e o papel da Comunicação Estratégica na organização evidencia a adoção de um pensamento estratégico clássico, que acabou por se expandir para todas as valências da organização. Desta maneira, em todos os cenários concebidos por Horsle (2005), o papel da Comunicação Estratégica é orientado e definido pelo somatório levantado por Garrido (2017). Este último acaba por concluir que o método de implementação de uma estratégia de comunicação numa empresa acaba por expressar questões concretas e identificáveis, que permitem agilizar e aperfeiçoar o modelo. São elas 1) a centralização da comunicação no recetor da mensagem; 2) a tomada de decisão integrada e coerente; 3) a estipulação de objetivos, prazos e responsabilidades; 4) estipulação de táticas e ações para alcançar os objetivos; 5) a otimização de recursos; 6) e a vertente criativa e inovativa na conceção estratégica (Garrido, 2017: 18 e 19).

A presente exposição ilustra o “como” ou o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos organizacionais (ou comunicacionais) e reforça a ideia de aproximação da Comunicação Estratégica com o pensamento estratégico das escolas da Gestão.

2.4 Posição e Vantagem

No âmbito militar, a estratégia almeja um posicionamento de vantagem (geográfica, tecnológica, recursos e afins) em relação a uma força antagónica. Rafael Pérez (2001: 146) ilustra esta dimensão recorrendo a uma máxima milenar de Sun Tzu, citando que se trata de «*elegir el lugar de combate en el que la fuerzas propias se encuentren en estado de superioridad*».

No âmbito organizacional a estratégia é a força condutora que permite consumir e consolidar uma posição de vantagem num contexto de competitividade.

Em comunicação este posicionamento converte-se no objetivo de encontrar um lugar disponível na mente das várias audiências de uma organização (Pérez, 2001: 147)

Este posicionamento foi também teorizado e desenvolvido por vários autores (Thompson, 1967; Hax, 1994; Ries e Trout 1971; Mintzberg, 1992) que nos referem a sua importância para o sucesso organizacional e nos adiantam estratégias e metodologias específicas para o alcançar no âmbito da comunicação e da gestão enquanto áreas funcionais no foro empresarial.

Uma das primeiras teorias de posicionamento de mercado aplicado ao contexto específico da competitividade terá sido a postulada por Michael Porter (1980), que identifica 5 dimensões do posicionamento competitivo – frequentemente designadas de “*Porter’s Five Forces*” ou por “*Porter’s Five Forces of Competition*”. São elas: os Fornecedores, os Concorrentes Potenciais, os Concorrentes Estabelecidos, os Compradores, e os Produtos Substitutos. A aritmética destas forças define o lucro potencial de uma indústria.

Partindo da aplicação do seu modelo, Porter (1985) estipula um arquétipo genérico de competição, onde estipula três abordagens distintas:

1. Liderança no Custo Total – uma estratégia que aposta na atratividade do preço do produto ou serviço;
2. Diferenciação – uma estratégia que consiste, como o próprio nome indica, na diferenciação do produto ou da empresa em relação à concorrência;

3. Segmentação – uma estratégia que pretende atender e desenvolver segmentos muito específicos do mercado;

Após a década de 80, marcada pelas oscilações das bolsas e pela convulsão dos mercados, Michael Porter observou a dinâmica concorrencial entre empresas e um contexto quase que darwinista de seleção. Partindo das evidências, Porter (1996) conclui que a estratégia competitiva é essencialmente definida pela diferenciação face à concorrência e o valor (valor no sentido de encetar atividades com agregação de valor). Serão estas as valências fundamentais para estabelecer um posicionamento estratégico de mercado.

Rafael Pérez (2001) estabelece estes mesmos elementos de “diferenciação” e “valor” como a área de intervenção da atividade da comunicação, particularmente da atividade articulada pela Comunicação Estratégica. Citando Porter, o autor sumariza esta questão: “*«La estrategia competitiva significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor»*” (Pérez, 2001: 147).

Fazer-se ouvir num mercado saturado pela cacofonia de diferentes e múltiplos estímulos comunicacionais revela-se um objetivo prioritário para as empresas atualmente em atividade – mormente num contexto onde as novas tecnologias e o tecido social permite um tão livre fluxo de informação. Neste contexto, a comunicação revela-se um fator fundamental para salvaguardar o êxito e o valor diferencial das organizações (Scheinsohn, 2009: 11).

Eduardo Camilo alude-nos a esta conjuntura de mercados na orla da superlotação de marcas e de nichos “ao ponto da singularidade e da novidade dos objectos e dos indivíduos deixar de surpreender” (Camilo 2010: 246). Ou seja, de repercutir impacto ou, no termo pelo próprio escolhido, um “*fascínio*”.

Na Comunicação Publicitária, particularmente, o autor consagra “*novos territórios*” (Camilo 2010: 253) consequentes deste panorama de mercados e das suas novas necessidades. Este novo panorama mercadológico é já subentendido na “Era da Informação e do Conhecimento” discutida por Castells (1999). O novo cenário tecnológico e a crescente facilidade de troca de informações acabam por impingir novas necessidades às organizações, sobretudo para as empresas que orientam a sua atividade partindo de desígnios comerciais e critérios financeiros. Os novos modelos e dinâmicas

desta nova era são, por sua vez, formalizados por Burke (2003) que aponta a informação como o principal foco de construção e socialização do próprio conhecimento.

Ainda hoje o panorama está em constante mudança e estes “novos territórios” surgem amiúde, devendo por sua vez ser explorados e trabalhados pela atividade da Direção de Comunicação. Em parte, atendendo à dimensão poliédrica da Comunicação Estratégica, visto ter sido comportada para o âmago da sua atividade – deixamos de ver a Publicidade enquanto um estímulo isolado e específico da comunicação promocional ou informativa. Deixamos de escalonar a comunicação com diferentes e isolados segmentos, para conciliar um modelo integral e consonante de comunicação.

Relativamente à diferenciação, Eduardo Camilo indica que a textualidade e o discurso da comunicação publicitária convencional recebem novos desafios. A marca, por exemplo, torna-se um heráldico que apenas assume o valor mediante uma comunicação ponderada e pertinente. Esta tarefa passa por integrar vários modelos, várias teorias, várias disciplinas e áreas de intervenção que até então eram exploradas isoladamente:

Simultaneamente, nas práticas comunicacionais subjacentes a esta cultura de marca, já não é mais possível descortinar as especificidades que determinavam as técnicas de comunicação promocional (desde as Relações Públicas à Publicidade), na medida em que ela tem sido objecto de um autêntico “*melting pot*” discursivo (Camilo 2014: 254).

A presente necessidade de prescrever um modelo de comunicação integrada para reforçar o “poder das marcas” - tese inicialmente proposta por Klein (2002) mencionada por Camilo – transcreve uma conduta e um intuito discursivo da Publicidade no sentido de adotar um

regime de hipertextualidade, através da qual os textos remetem (e já não mais evocam, como acontecia na intertextualidade) para outros, numa cadeia infinita de associações, através da qual a publicidade, juntamente com uma plêiade de outras técnicas de comunicação, (muitas não assumidamente não comerciais, se assume como um fenómeno de produção ideológica abrangente e alternativo ao serviço de um conglomerado de marcas (Camilo 2014: 254).

No decorrer da emergência destes novos territórios, a comunicação deslocou o seu eixo de intervenção do produto para enquadrar a realidade integral da organização.

A Comunicação Estratégica enquanto posição e vantagem lida, de uma maneira mais ubíqua e conivente, com os interesses da organização. Destes, salientamos aqueles que nos parecem ser mais óbvios e relevantes: a imagem e reputação organizacionais. A pretensão de estabelecer uma comunicação dita estratégica, deverá tomar a imagem e a reputação enquanto recursos estratégicos. Este novo paradigma visa atender à presente realidade social interligada pelas novas tecnologias e onde a opinião pública contribui, ativa e decisivamente, para o sucesso das organizações. Entramos numa era onde a necessidade de suplantar a concorrência não é exclusivamente definida por uma maior capacidade tecnológica e/ou financeira, nem tão pouco pela supremacia qualitativa do produto: a imagem da organização desempenha um papel fulcral enquanto catalisador dos seus diferentes públicos passando, por exemplo, a assumir uma vertente institucional.

Enquanto recurso intangível, a imagem assume uma componente estratégica para diferentes posicionamentos: o mercadológico, o psicológico (na mente do consumidor) e o social (na opinião pública). A imagem é, essencialmente, um bem coletivamente compartilhável e simultaneamente um recurso contemplável no âmbito da gestão.

Para Riel (1995) a imagem representa um conjunto de significados auferidos de um dado objeto, e que estão na génese do nosso conhecimento sobre o mesmo – partindo de crenças, ideias, sentimentos e impressões. Por sua vez, este conjunto constitui a base referencial para a descrição interpessoal do supramencionado objeto, independentemente da sua natureza. A subjetividade desencadeia, consabidamente, uma significação destes estímulos. Assegurar que diversas interpretações assumam, mais ou menos, os mesmos pressupostos – reiterar uma consistência e coerência na transmissão da imagem e da mensagem – consagra um objetivo elementar da comunicação articulada. Será porventura lógico assumir, tal como o supracitado autor, que quanto maior for o número de estímulos empreendidos pelas organizações, mais conciso e persistente será o processo de formação (e posterior cristalização) da sua imagem na mente dos seus diferentes públicos.

Em conjugação com a imagem (corporativa, organizacional, institucional), a intervenção da Comunicação Estratégica deverá contemplar a reputação, uma vez que, no domínio da imagem poderemos estabelecer dois objetivos fundamentais para uma organização.

O primeiro terá sido referido anteriormente, reportando-se a uma gestão que procure estabelecer os princípios de coerência, consistência e diferenciação. O segundo objetivo será a assegurar que a mesma desencadeie processos cognitivos e emotivos de associação na mente dos seus públicos – lidamos, especificamente, com a construção do seu valor (idealmente positivo) ou mais concretamente da sua reputação.

Uma Imagem Corporativa trabalhada de maneira consistente e continuada irá construir a reputação da empresa ou organização. Esta é o produto da coerência e frequência das diferentes imagens que se fazem emanar da organização.

No plano prático observamos que a

imagem corporativa se refere ao balanço entre a perceção que determinados grupos possuem em relação à organização ou produto. Trata-se de uma projeção externa, não controlável por parte da organização, é produzida na interação com os seus diversos públicos e produzida e percebida por estes últimos (Cabral, 2015:39).

Existe por isso um evidente potencial a ser explorado partindo da Imagem Corporativa tal como referido por Cabral (2015), e que pode ser convertido em processos como o de fidelização/captação de clientes, de motivação interna e de construção da credibilidade e reputação. Concomitantemente, também a diferenciação prevista por Porter (1985) incide, de uma maneira geral, sobre estes fenómenos associados. Este autor refere que o preço final do produto já não se firma como um fator decisivo no momento de compra. Neste particular caso, a diferença de preços praticados por uma empresa face à concorrência poderá, agora mais que nunca, ser colmatado. “Ser mais caro” deixa de ser, categoricamente, um entrave para o sucesso de uma empresa quando existe uma imagem e reputação devidamente trabalhada.

Em seguida apresentamos um quadro onde se mostra uma listagem de definições encontradas na literatura académica, e que achamos pertinentes para relacionar o conceito de Imagem Corporativa com o conceito de reputação:

<i>Autor</i>	<i>Definição</i>
<i>Bolger (1959)</i>	É a reputação da empresa
<i>Aaron (1961)</i>	Traduz-se no reconhecimento da marca por parte do consumidor
<i>Williams e Moffitt (1997)</i>	É o resultado de um processo complexo que combina vários fatores, nomeadamente da reputação e das experiências dos diversos públicos
<i>Valério e Pizzinato (2003)</i>	São os processos de relação familiaridade e favorabilidade, resultantes de um acumulado de convicções, impressões, da capacidade de memória e dos sentimentos positivos ou negativos que estes provocam
<i>Cabral (2015)</i>	É o balanço entre a perceção que determinados grupos possuem em relação à organização ou ao seu produto

*Quadro 5- Levantamento de várias definições de Imagem Corporativa
Fonte: autoria própria*

Antes de mais, há que referir a evolução evidente que a Imagem Corporativa veio a sofrer desde Bolger (1959). Na sua definição, este autor parece empregar aos conceitos de imagem e reputação como análogos. Por sua vez, Williams e Moffitt (1997) partem para uma abordagem diferente, antevendo a reputação como um elemento construtor do

conceito de Imagem Corporativa, a par das diferentes imagens partilhadas por diferentes públicos. Valério e Pizzinato (2003) prestam um importante contributo para a expansão do conceito, afirmando que existe uma associação da imagem com aspetos positivos ou negativos – há, portanto, uma variável de valor. Por fim, Cabral (2015) acaba por assumir que a Imagem Corporativa é o resultado da perceção dos públicos e, enquanto resultado, computa um número de variáveis, de entre as quais a reputação.

Consequentemente, notamos que as definições teóricas de ambos conceitos evoluíram acompanhando as transformações sociais e económicas ocorridas ao longo dos séculos XX e XXI.

Outra evidência que parece corroborar esta evolução, é compreendida pela abordagem da comunicação no que respeita à Imagem Corporativa. Se inicialmente esta pretendia debruçar-se sobre o produto e o consumidor – particularmente após o surgimento do Marketing enquanto disciplina académica e área profissional – passou a contemplar o produto e a organização, tendo como centro de atividade a sua relação com os seus públicos - estes últimos não caindo necessariamente na posição de consumidores. Daí crê-se que a definição de Cabral (2015) é a que melhor se adapta para ilustrar a abordagem assumida nos dias de hoje, no que é referente aos preceitos da Comunicação Estratégica. O “balanço” propõe um valor que é pesado e comparado, havendo uma associação qualitativa entre o positivo e o negativo. Daí a menção a “determinados grupos” onde anteriormente apenas se previa o consumidor, podendo estes grupos ter interesses posteriores que não a aquisição do produto – como sendo interesse sociais, económicos, estatais etc. Por último, salienta-se a conotação da imagem em relação à organização e aos seus produtos, que nos mostra a divisão da comunicação cada vez mais especializada em objetos e matérias distintas. A especialização das diferentes áreas que atualmente compõem o campo das Ciências da Comunicação, reflete a necessidade de articular as diferentes ações comunicativas consoante campos e objetos de intervenção muito específicos.

Todavia a divisão de especialidades profissional e académica não expressa determina a impossibilidade de desenvolver uma estratégia de comunicação integral, muito pelo contrário. Assumimos que a sua vertente estratégica focalize diferentes componentes e aspetos da comunicação e desenvolve um plano articulado que compreende uma ação comunicativa sobre as diferentes dimensionalidades da empresa/organização e do seu produto.

Partindo da presente exposição, achamos relevante estabelecer uma delimitação conceptual entre imagem e reputação, tarefa que trataremos em seguida.

Para melhor perceber esta questão, será necessário recorrer ao diferencial teórico estabelecido pela literatura académica para ambos os conceitos.

Para Kunsch (2003) a imagem expressa o resultado de um processo individual e subjetivo incidente sobre uma realidade e as suas posteriores consequências cognitivas e linguísticas. Podemos por isso concluir que a imagem é uma realidade composta e cujo processo se centraliza fortemente na subjetividade individual. O resultado exprime-se pela representação mental que o sujeito retém da realidade decifrada – a percepção. Esta ideia está também ela subjacente nos ensaios de Camilo (2010) – especificamente aos incidentes sobre a temática Publicidade.

O conceito de Imagem Corporativa estabelece-se com base neste pressuposto e traduz-se na maneira como a imagem da corporação *per se* é decodificada e interpretada pelos seus públicos. A essência profundamente sensorial da imagem, define que a atividade desenvolvida em seu torno concilie todos os elementos comunicacionais de uma organização. Em suma, a imagem é a representação mental que surge na mente das suas audiências quando se evoca uma dada organização (Ruão e Carrillo, 2005: 91).

Cabral (2015: 39) diferencia os conceitos, advogando que a reputação compreende “uma representação mais consolidada e amadurecida da organização”. Após uma extensiva análise sobre a origem, definição e implicações práticas referentes à Reputação Corporativa, Charles Fombrun (2012: 100) estabelece a reputação como sendo um conjunto de juízos sobre a atratividade de uma empresa por parte das suas audiências definidas, tendo como referência uma comparação com a sua concorrência.

Imagem	Reputação
Percepção mental construída por um ou mais indivíduos através das experiências, informações ou influências prestadas por terceiros ou via <i>media</i>	Representação mental sintetizada a partir da interação, vivências e conhecimento com os diferentes públicos ao longo do tempo

*Quadro 6 – Diferenciação conceptual entre “Imagem” e “Reputação” segundo Cabral (2015: 39)
Fonte: autoria própria*

Compreender, lidar e trabalhar a organização como um sistema aberto, como previamente assumido, deverá ser uma máxima assumida pela atividade da comunicação. Partindo deste pressuposto, a organização deverá compreender a existência de um meio para o fluxo interno e externo e assumir os seus públicos respetivamente.

A gestão estratégica da imagem pressupõe uma dinâmica intrínseca de interação entre ambos os públicos (interno e externo), tal como defendido por Hatch e Schultz (2005), que estipulam um efeito influenciador na interação entre eles. Por consequência, a interação entre diferentes grupos externos (em contacto com o público externo inicial) irá produzir imagens próprias e cada vez mais subjetivas – mormente na ausência de controlo ou enquadramento estratégico; o mesmo será dizer que a informação não é mediada por um gabinete, departamento ou cargo específico de comunicação por parte da organização.

A interpretação parece ser o conceito chave quando nos reportamos ao domínio da imagem. Será por isso fundamental transmitir uma imagem transparente e objetiva, para limitar a subjetividade da interpretação individual (e até mesmo coletiva). Por outras palavras, quanto mais concreta, objetiva e definida for a imagem de partida, menor exposição haverá na longa cadeia de subjetividade entre públicos em que a mesma flui. Outro dos grandes dilemas da comunicação da imagem provém da imagem enquanto fator de diferenciação, uma vez que compreende um importante vetor para alcançar um lugar disponível na mente dos seus públicos (particularmente dos seus consumidores). Consideremos que a imagem é concorrencial no contexto de competitividade de mercados, onde existe uma miríade de empresas que visam reiterar este mesmo objetivo, tornando-se na coluna vertebral de um efeito de diferenciação.

Villafañe (1998: 30) reforça o efeito influenciador da interpretação da imagem, através da sua abordagem ao meio ecológico empresarial. A seu ver, a imagem é um resultado interativo resultante dos comportamentos da empresa (ou dos seus agentes/representantes) no espírito dos seus públicos. As definições conceptuais avançadas pelos supracitados autores subentendem o processo de descodificação dos seus recetores (públicos). Este recai sobre os vários estímulos partidos da organização, caracterizável por uma intenção involuntária ou deliberada dos mesmos. Neste jogo de interpretações, as organizações (muito particularmente as empresas) tentam alocar uma imagem ideal autoassumida nos seus públicos.

Apesar disso, nem sempre os esforços comunicacionais são bem-sucedidos na tradução da imagem. Referimo-nos à dualidade da imagem no foro organizacional – a da imagem pretendida ou projetada *vis a vis* a imagem percebida (Ruão e Farhangmer, 2000).

Outros autores identificam e definem a existência de várias outras dimensões da imagem neste processo transcritivo, tecendo um grande número de conclusões sobre a multidimensionalidade das imagens e da sua importância inata para a construção de uma imagem global (Dutton e Dukerich, 1991; Villafañe, 1998; Sousa, 2003).

Como poderemos então enquadrar a atividade da comunicação (particularmente da dita estratégica) na amplitude da vantagem competitiva?

Sob o ponto de vista estratégico, existe uma capacidade para conceber um planeamento da imagem, uma vez que a organização pode analisar o seu ambiente interno e externo, diagnosticar ameaças e oportunidades e perfilar a organização consoante os seus vários contextos (mercadológico, político, social, económico etc). Aludimos à comunicação enquanto método, como anteriormente exposto (2.3).

Torna-se imperativo para a comunicação estratégica debruçar-se sobre a imagem de partida (imagem projetada) visando a contingência da imagem apreendida (imagem percebida). O seu planeamento estratégico deverá focalizar todas estas diferentes variantes, compreendendo os efeitos nefastos de uma textualidade estática sem a materialidade da ação, ou seja, a existência de uma comunicação enquanto marco de referência (2.5) sem a sua substancialização prática enquanto discurso e lógica da ação (2.7).

A aposta na imagem não é (nem se deverá assumir) como um ato isolado e intermitente – o comunicador deve atender à constância se quer alcançar a sua consolidação.

A dimensão diacrónica da imagem deve ocupar um lugar de referência e munido de sentido estratégico no âmago da comunicação, visto que os conceitos chave para uma posição favorável de mercado passam pelos pressupostos de Porter (1996) de valor (reputação) e de diferenciação (imagem). Relacionando o binómio Diferenciação-Valor prescritos por Porter, com os conceitos chave de imagem e reputação organizacionais, deduzimos que a atividade da Comunicação Estratégica poderá incidir e trabalhar a imagem e a reputação de maneira a materializar a Diferenciação e o Valor respetivamente, como expresso na tabela seguinte que sumariza a essência da nossa assunção:

Diferenciação	Valor
Partindo da definição da imagem:	Partindo da definição de reputação:
Conjunto de características do objeto que permitem diferenciá-lo dos restantes	O valor da imagem da empresa quando comparado com o valor de outras
Partindo da atividade da Comunicação Estratégica:	Partindo da atividade da Comunicação Estratégica:
Conjunto de características da organização que podem suprir um efeito diferenciador face à concorrência	O trabalho da imagem ao longo do tempo e que pode ser assumido pelos seus diferentes públicos de uma organização

Quadro 7- Cruzamento dos conceitos de “Diferenciação” e “Valor” prescritos por Porter (1996), com os conceitos de Imagem e Reputação atendendo à atividade da Comunicação Estratégica
Fonte: autoria própria

2.5 Marco de Referência

É a materialização (em grosso modo sob a forma textual e formal) da estratégia definida e compilada, desde os objetivos a cumprir ou alcançar até à metodologia a ser implementada para os alcançar. Este documento representa um “*marco unitário de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando una misma lectura*” (Pérez 2001: 148) e pressupõe o futuro financeiro da organização. Em suma, é a conceção formal da estratégia.

As produções em causa resultam na formalização de vários documentos relativos à atividade da organização – o plano de comunicação (onde estão incluídos o plano de Marketing, Publicidade entre outros); manual de identidade; estudos compilados (de mercado, de consumo, de produtividade etc.); materiais informativos internos (revistas internas, manual de acolhimento, manual de práticas etc), entre muitas outras produções.

2.6 Perspetiva e Visão

Nesta dimensão, a conceção da estratégia assume-se enquanto um mecanismo de processos de desenvolvimento da cultura e da imagem corporativas. Ter e criar uma visão pressupõe definir um futuro não económico da organização. Este futuro firma-se pela criação de uma identidade corporativa que, para Pérez (2001: 149-150), é traduzível nos seguintes elementos: Visão, Missão e Valores da organização.

Paralelamente, o conceito de identidade corporativa exprime-se pelo conjunto de características inerentes que diferenciam uma organização e que muitas vezes lhe garantem um determinado protagonismo perante as restantes – referimo-nos especificamente à sua diferenciação. É por isso um conceito mais complexo e vasto que o de imagem corporativa que resulta da consonância entre vários elementos e práticas comunicacionais. O produto final é a articulação de uma comunicação inclusiva, sinérgica e unificada, no sentido de assegurar a diferenciação, relevância, coerência e reputação de uma organização. Este conjunto irá fomentar uma posição de vantagem (2.4) ao conceptualizar e implementar uma metodologia estratégica (2.3) consistente.

Para alcançar as intenções estratégicas de partida, a visão deverá reger a rota estratégica tomada, tornando-se na pedra de toque das diferentes estratégias de comunicação implementadas. Como tal, não deverá padecer de uma miopia egocêntrica

ou, por outras palavras, de um “Narcisismo Organizacional” (Hatch e Schultz, 2005: 130-133): deve ser desenvolvida partindo do pressuposto de que a organização se encontra inserida num meio ambiente com o qual deve nutrir relacionamentos positivos e equilibrados (2.8). A organização deverá por isso assumir o contexto enquanto uma realidade culturalmente repartida, onde estabelece a sua atividade económica, mas também apoiar causas sociais e/ou comunitárias eminentes.

Em suma, consideramos os elementos fundamentais da Filosofia Institucional de uma dada organização:

- Visão: a visão que a organização tem de si mesma (e a imagem que quer que os seus públicos retenham) no momento presente e para o futuro;
- Missão: (diferente de objetivos) fundamenta a existência e a atividade da empresa para além da sua pretensão financeira;
- Valores: é o conjunto de valores intrínsecos ou inatos que caracterizam e diferenciam a organização e/o seu produto (assumindo muitas vezes elementos da sua cultura e identidade organizacional);

O maior desafio corrente da Direção da Comunicação será o de integrar esta Filosofia Institucional de maneira transparente e dialógica, posto que compreendem elementos fundamentais para um efeito de diferenciação (Molina *et al* 2013: 59), quer no âmbito de mercado quer no foro social. Para tal será necessário compreender o contexto envolvente da organização como um meio coletivamente compartilhado por vários atores, onde para além de desenvolver uma atividade comercial/financeira a organização poderá estar socialmente envolvida através de vários projetos e iniciativas que acrescente um valor adicional à sua imagem, nomeadamente nas suas valências institucionais.

Precedendo da ação, verificamos os enunciados organizacionais (“*statements*” em inglês): Enunciado de Visão, Enunciado de Missão e Enunciado de Valores.

A coalescência destes enunciados com a ação, ou por outras palavras “agir em conformidade com o discurso” compreende um grande fator para credibilizar uma organização perante os olhos da sociedade em geral, mas também sob o ponto de vista financeiro.

Divulgar estes enunciados para influenciar positivamente os seus públicos (internos e externos) é um processo que faz amplo recurso da comunicação. As ações e o discurso organizacionais deverão, portanto, integrar elementos ou conceitos advindos da sua identidade e do seu composto cultural e que possam fortalecer a imagem global da organização.

Passando ao âmbito conceptual da identidade, devemos referir duas dimensões de análise que se revelam cruciais para a atividade da Comunicação Estratégica. O diferencial entre ambas estabelece a discrepância entre a identidade enquanto substância assumida individualmente por cada membro da organização *versus* a identidade coletivamente assumida.

Na primeira, tratamos de uma identidade percebida ao nível individual dos membros da organização. Para Albert e Whetten (1985), caracteriza-se como sendo as crenças individuais sobre os atributos que definem a realidade organizacional e que desempenham um papel central no quotidiano da sua atividade.

No que é referente à segunda dimensão, esta compreende as valências inerentes da Identidade Organizacional em si no seu meio de partida – a própria estrutura da organização. Representa o conjunto de perceções, sentimentos e juízos dos membros internos, assumindo-se como uma opinião coletiva e o compartilhamento de características e valores próprios da organização (Hatch e Schultz, 2005: 117 e 118). Regra geral, este “Quem Somos” é formalmente estabelecido e difundido, com o intuito de estabelecer as delimitações identitárias da organização e elucidar os seus diferentes públicos (internos ou externos) muitas vezes através de artefactos e documentos de referência (2.5).

A presente discussão incide amplamente sobre a distinção sumária entre o conceito de Identidade Organizacional e Identidade Corporativa.

Hatch e Schultz (1997) afirmam que a Identidade Corporativa é concebida deliberadamente pelas diferentes diretivas comunicacionais, sendo fortemente alavancada pelos elementos visuais de uma dada empresa. Por outro lado, a Identidade Organizacional é construída pelas perceções, sentimentos e juízos dos diferentes membros da organização. A equivalência entre uma e outra imagem representa uma atividade chave da Comunicação Estratégica enquanto perspetiva e visão, ao procurar homologar dentro do possível a imagem pretendida e a imagem observável.

O trabalho da Direção e Comunicação sobre a identidade de uma organização parece revelar-se decisivo para estabelecer a sua visão. No âmbito estratégico, acreditamos que esta visão contribui ativamente para o sucesso de uma empresa ou organização.

A nível interno, estabelecer uma visão identitária irá possibilita o avanço de um elo associativo compartilhável por todos os seus elementos chegando inclusive à possibilidade de se estabelecer um marco de referência (2.5) identitário. Daqui resultarão processos e fenómenos de importância para o enquadramento estratégico dos recursos humanos da organização, como sendo: a sua motivação, a fomentação do trabalho de equipa, a facilidade de inclusão dos indivíduos no grupo, a valorização do trabalho individual, o envolvimento dos membros com a organização, a fomentação da liderança, a motivação dos recursos humanos, o estabelecimento de um propósito comum – eis alguns dos benefícios que muito bem se poderão traduzir em melhores índices de produtividade individuais e coletivos. Nas palavras de Chevionato e Sapira:

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências de uma organização com a finalidade de cumprir as suas metas no ambiente competitivo. É uma intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece o seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que está no pódio (Chevionato e Sapira, 2004: 52).

O conceito de identidade corporativa formulado por Albert e Whetten (1985), Fombrun e Shanley (1990), Dutton e Dukerich (1991) e Alvesson e Empson (2008) parecem ser coniventes com esta relação, uma vez que em cada uma delas são proeminentes as crenças e perceções dos membros sobre as características da organização de que são integrantes.

Não obstante, existem claros benefícios em adotar uma visão própria enquanto agente ou operador de mercado. Estabelecer um objetivo não económico de partida, fundamentando numa identidade genuína e numa imagem vincada pela força da individualidade, presta um importante contributo para a sua diferenciação. Em muitas empresas, a presente questão passou a traduzir a sua identidade e imagem enquanto resposta direta a questões do género “Como fazemos melhor” ou “Como fazemos diferente”, prestando claras evidências estratégicas no sentido de se diferenciar perante a

concorrência. À parte do foro mercadológico, também este efeito poderá ser vivificado e reproduzido no âmbito social, consolidando a empresa ou organização como uma entidade consciente da sua inclusão num meio mais vasto e complexo de que o económico – como fazendo parte de uma comunidade de indivíduos e cuja atividade se desenvolve num espaço coletivamente compartilhado tal como previamente mencionado.

Desta maneira, a importância da identidade enquanto recurso intangível tem vindo a somar protagonismo teórico-prático em vários campos disciplinares, especialmente atendendo aos preceitos da gestão estratégica empresarial. Abratt e Kleyn (2012) compreendem esta importância, particularmente no mundo das marcas, pelo que definem a identidade como sendo o conjunto de decisões estratégicas da organização e a sua expressão.

O papel da Comunicação Estratégica será atender a este (e tantos outros) processos ou conjunto de processos operacionalizáveis no âmbito da identidade, imagem e cultura organizacionais, de acordo com os seus interesses estratégicos. Mas opera, sobretudo, no sentido de saber traduzi-los de forma transparente e unívoca – a comunicação enquanto método (2.3) – criando um discurso e narrativa organizacional coerente com as suas ações e desígnios – a comunicação enquanto discurso da lógica e da ação (2.7).

Um estudo que ilustra a atividade da comunicação sobre o domínio específico da cultura é nos apresentado por Curvello (2012). O autor abrange um leque conceptual da comunicação no sentido de conceber uma “comunicação cultural” onde esta terceira grande área de intervenção da comunicação - a cultura – é desenvolvida mediante um prisma formal e através das redes e dos canais oficiais. Ou seja, partindo de uma abordagem mais hierarquizada e com as suas incidências no composto sociocultural interno da organização. Uma das conclusões que achamos mais pertinentes será a de que:

A cultura organizacional estava presente também em todo discurso comunicativo, reproduzindo-se mesmo nas publicações informais dos funcionários. Quando o discurso se distanciava dos valores culturais gerais gerava desconfiança, negação, rejeição. Isso ajuda a explicar a perda de credibilidade dos veículos de comunicação interna, já detectada em outras pesquisas e confirmada nas entrevistas com funcionários realizadas nas dependências pesquisadas (Curvello, 2012 :127).

Na sua obra “Comunicação Interna e Cultura Organizacional”, João Curvello (2012) advoga uma relação direta e proporcional entre cultura e comunicação, mormente na tipologia da Comunicação Interna. Para o autor, “a comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico” (Curvello, 2012: 13) que, conciliado com políticas e estratégias de administração, poderão alinhar e integrar os seus diferentes públicos com as metas e princípios organizacionais. A construção deste universo reverte-se num importante ponto de focalização, atendendo à natureza discursiva e expositiva da comunicação conciliada com os seus elementos semióticos e estéticos, todos eles integrantes de várias áreas afixadas na comunicação enquanto realidade multidisciplinar – Marketing, Publicidade, Jornalismo, Design Gráfico etc.

A correta gestão da comunicação no que é referente ao aqui discutido poderá fruir na consolidação da imagem própria ou numa posição de vantagem (2.6) e, por outro lado, assegurar um marco de referência para os agentes e atores organizacionais (2.5).

2.7 Discurso e Lógica da Ação

Neste ponto falamos da dimensão discursiva da estratégia. O discurso da organização deve conciliar-se com o seu comportamento, seja ou não intencional. Neste sentido, deve haver, de antemão, uma consistência no mencionado comportamento que nos permita estabelecer uma conduta mais ou menos identificável (uma lógica da ação). A cultura organizacional deve entranhar-se em todo discurso comunicativo, reproduzindo-se inclusive nas publicações informais que visam chegar aos funcionários.

Quando o discurso se distancia dos valores culturais coletivamente assumidos e/ou identificados, poderemos observar um clima de desconfiança (e até mesmo rejeição) da mensagem por parte dos seus públicos.

Para Rafael Pérez (2001: 151), as três componentes identificáveis nesta dimensão serão: o discurso interno e externo, a lógica da ação e o desígnio

Na primeira componente, a atividade da comunicação deve articular as ações passadas, presente e futuras, de modo a estabelecer a coerência do relato no que é respeitante aos seus interlocutores (públicos).

Por sua vez, as diferentes ações (inclusive as comunicacionais) deverão ser depreendidas de uma lógica e finalidade estratégicas.

Já o desígnio resgata os elementos da arte dramática do teatro pressupostas por Peter Brook (1985) (repetição, representação, audiência) no âmbito da planificação discursiva:

este planteamiento abre una puerta por la que se introducen ideas refrescantes tales como la identificación en torno de la estrategia; su fuerza retórica para promover la cohesión social entre los miembros de una organización o grupo (la estrategia retórica y la retórica como estrategia); el lenguaje como una fuerza simbólica de acción, la acción como drama; el drama como metáfora de la vida social: si drama, conflicto, si conflicto, estrategia (Pérez 2001: 152).

Em suma propõe-se adequar o discurso organizacional com as suas ações.

No âmbito interno da organização, identificamos a importância desta dimensão estratégica para os fenómenos associados aos seus recursos humanos. A motivação, a sua orientação para metas coletivas, a sua liderança e o envolvimento com a atividade e sucesso da organização, representam alguns dos pontos centrais que poderão ser trabalhados pela Comunicação Estratégica.

Na sua relação com o exterior, a Comunicação Estratégica deve verificar se as ações organizacionais se encontram alinhadas com os seus vários enunciados. Afirmar que uma organização está socialmente envolvida com as causas eminentes da comunidade deve traduzir uma ação efetiva de envolvimento organizacional, algo que será comprovado pelos seus diferentes públicos independentemente da sua natureza. O discurso não deve cair no vazio da inação, caso contrário, não deverão ser inauguradas linhas discursivas que não irão ser validadas pelo efeito da ação.

2.8 Relação com o contexto

É a maneira própria como cada organização lida com os agentes do seu meio envolvente. A Comunicação Estratégica gere o relacionamento da mesma com a sociedade em geral, quer tratemos dos seus públicos específicos quer de públicos não identificados.

Reportando-nos ao domínio da gestão do relacionamento organizacional, teremos que nos debruçar sobre importância da atividade das Relações Públicas. Uma vez que, apesar do diferencial de abordagens quanto à sua prática, a literatura académica parece concordar

com o facto de as Relações Públicas representarem uma área profissional que cria, mantém e desenvolve relações (Ugeux, 1973; Arrieta, 1991; Hutton, 1999; Ledingham e Bruning, 2000).

Podemos classificar o papel das Relações Públicas como sendo o mecanismo responsável pela gestão do fluxo da informação atendendo a objetivos específicos, prescrevendo desta maneira uma função clássica de orientação da comunicação – muito à semelhança do papel e funções estabelecidas para a atividade profissional do Diretor de Comunicação. Como tal, podemos caracterizar as Relações Públicas como sendo um conjunto de atividades comunicacionais no sentido de estabelecer e manter relações favoráveis com diferentes públicos e, por conseguinte, promover uma imagem positiva por parte da organização de partida.

Para Poupinha e Espanha (2005), a natureza e os objetivos da Comunicação Estratégica coincidem com os mesmos previstos na atividade das Relações Públicas. Focalizando-se na “lógica da ação comunicativa em relação com o mundo enquanto estrutura de relações e de conceções” (Poupinha e Espanha, 2005: 209) presente no núcleo de ambas as disciplinas, o autor identifica uma clara articulação entre o trabalho desenvolvido por ambas estas variantes da comunicação. À semelhança da Comunicação Estratégica, as Relações Públicas transformam-se em autênticos vetores para “gerar e gerir representações e sistemas simbólicos e gerar efeitos junto de audiências específicas” (Poupinha e Espanha, 2005: 209).

Porém, o contexto é uma realidade complexa e multifacetada. A matéria de trabalho da Comunicação Estratégica compreende uma “direção da comunicação” – não só de todas as suas vertentes, mas inclusive de todas as suas iniciativas -, e cuja atividade acaba por espelhar a própria composição sociológica e económica do meio que envolve uma organização.

O paradigma cada vez mais assente da organização enquanto um “sistema aberto”, que assume uma dinâmica inter-relacionável entre o exterior e interior é transcrita pela perspetiva de Grunig (1997), que desenvolve uma abordagem global estratégica para a comunicação empresarial. O supracitado autor racionaliza a necessidade articular as especificidades conceptuais das Relações Públicas, da Gestão da Comunicação e da Comunicação Organizacional, visto que o propósito final discutido no seu trabalho é atingir uma “*managed communication*”, de onde podemos subentender a aqui já discutida

gestão de relações. Para Grunig (1997) a “*managed communication*” representa o objetivo de partida das várias escolas da comunicação, sendo que, sob o ponto de vista estratégico, Relações Públicas e Comunicação Estratégica assumem a mesma finalidade comunicacional.

O bom relacionamento entre a organização e o seu meio envolvente deve atender à construção, manutenção e consolidação da imagem da organização. Será aqui que os recursos intangíveis prestam um importante contributo, visto que permitem adicionar um valor adicional à imagem da organização. Por sua vez, a imagem reverte-se num elemento central no relacionamento de qualquer organização, uma vez que comporta um conjunto de associações sentimentais, ideológicas e sensoriais profundamente conotadas com o universo psicológico dos indivíduos, possibilitando uma melhor gestão das impressões.

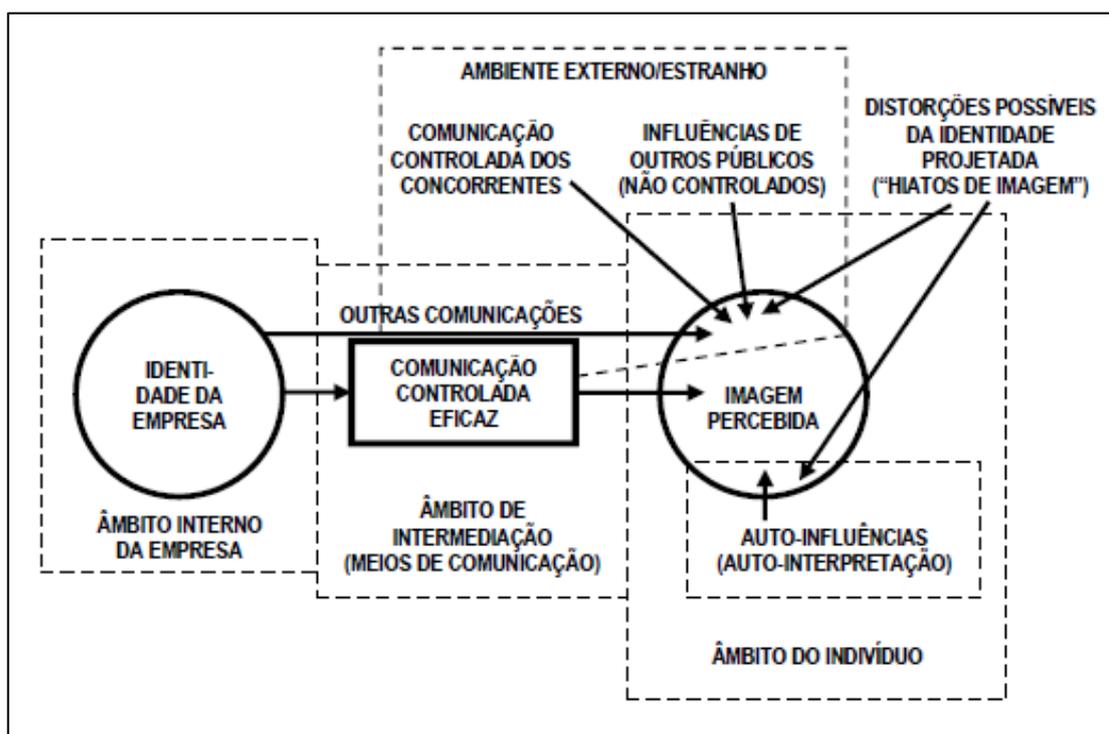


Figura 1 – Estrutura de Influências para a formação da Imagem Empresarial
Fonte: Tajada (2001: 61)

Atendendo ao diagrama apresentado por Tajada (2001: 61), depreendemos a importância de desenvolver uma atividade de construção ou consolidação imagem por parte da organização, uma vez que esta sofre um grande número influências para além da “comunicação controlada eficaz”. O processo fundamenta-se na interpretação subjetiva

do indivíduo, cujo processo está amplamente condicionado por um grande número de fatores (ora catalisadores ora reagentes), cuja maioria se encontra fora do controle direto da organização de partida - as “influências de outros públicos”, as distorções da imagem, a “comunicação controlada dos concorrentes” e o universo pessoal do próprio indivíduo. Note-se ainda que a interferência da organização na Imagem Percebida limita-se essencialmente a um esforço de corroboração, procurando que esta seja mais ou menos equivalente à Imagem Pretendida, para além de procurar desenvolver esta imagem de maneira transparente e objetiva, limitando a sua mutabilidade a sua transmissão. Por outro lado, vários são os estímulos não controlados pela organização que podem influenciar a sua imagem e criar uma Imagem Percebida díspar com aquela pretendida. Consultando o diagrama, é-nos apresentada a estrutura de influências sobre a formação da imagem da empresa. Estas ilustram a complexidade do processo de construção de imagem aqui discutido.

No âmbito da marca e dos produtos (entenda-se produtos ou serviços) associados à organização, deve existir uma correlação direta entre o que é anunciado sobre os mesmos e a experiência do consumidor ou, noutras palavras, “o que se diz” deve ser comprovado pela experiência do consumidor.

Existem várias ferramentas e estratégias disponíveis para uma organização averiguar os resultados das suas ações comunicativas ou até mesmo para justificar o desenvolvimento de novas ações desta ordem. A criação de índices de satisfação e estandartes de qualidade incidentes sobre a perceção do consumidor, ou partindo de sucessivos estudos de mercado (por exemplo, via auditoria ou estudos de fiabilidade) representam apenas algumas das várias estratégias disponíveis. Para além de averiguar a qualidade do produto, os dados obtidos permitem melhorar e expandir a atividade da organização traduzindo-se, bipolarmente, no aumento qualitativo do produto e na criação de reputação.

A continuidade do aperfeiçoamento do produto, assim como uma ideia de diligência afixada por quem o produz, converte-se no reforço da imagem e confiança não só da marca, mas também da imagem global da atividade da organização.

No contexto de mercado atual as implicações deste parâmetro revelam-se cruciais para a salubridade financeira de uma dada empresa.

No âmbito da dinâmica mercadológica, a confiança do consumidor é conexas à confiança do investidor. Particularmente quando a empresa se encontra cotada em bolsa e necessita de atrair investimento. Mas não só as empresas se regem por este axioma binomial de confiança e credibilidade – também os organismos públicos são alvo desta associação.

Neste ponto, poderemos aludir ao fenómeno de exposição mediática (“*exposure*”) mencionado por Hatch e Schultz (2005: 115-117) que o identificam como sendo um dos maiores e mais complexos desafios organizacionais.

Na medida em que a presente conjectura tecnológica gratifica e compele o fluxo da informação, esta passa a colher maior atenção por parte dos vários públicos e agentes socioeconómicos presentes no seu meio de atividade.

A organização deverá não só incorporar uma visão estratégica (2.2) mas também tomar decisões (2.6) capazes de atender aos novos paradoxos que regulam informalmente o mercado. Mais evidente será a necessidade de articular uma estratégia que preveja e antecipe (2.1) a diluição das barreiras organizacionais entre o seu âmago e o exterior, tornando-os em organismos gradualmente mais transparentes para todos os agentes de mercado e sociais:

In addition, when employees are also customers, investors, local community members and/or activists, as they frequently are in this increasingly networked world, they carry their knowledge of internal business practices beyond the organization’s boundaries and thus add to organizational exposure. (...) For example, investors are encouraged to align their personal values with those of the companies to which they provide capital (e. g., ethical investment funds), while customers who join customer clubs are invited to consider themselves organizational members. Suppliers, unions, communities and regulators become partners with the organization via similar processes of mutual redefinition. Combined, these forces give stakeholder groups greater and more intimate access to the private face of the firm than they have ever experienced before (Hatch e Schultz, 2005: 116).

Eduardo Camilo (2010: 29) ressalva a importância do modelo de comunicação corporativa no contexto das atividades desenvolvidas e desempenhadas no seio municipal. A natureza e intuito dos organismos de representação locais incidem sobre os

mesmos conceitos de confiança e credibilidade, embora numa lógica consequencial distinta das entidades privadas. Se por um lado os modelos de comunicação de uma e outra entidade podem adotar uma forma análoga ou equiparável, no segundo caso o objetivo em vista reverte-se na justificação do agir municipal segundo os princípios fundamentais da atuação político-administrativa: o princípio democrático e o princípio de eficácia:

Preferimos salientar que, de uma forma genérica, os efeitos esperados pelas instituições municipais remetem para a produção de consensos sobre a viabilidade corporativa dos seus órgãos constituintes, relacionados com a sua própria reputação em termos de utilidade pública (Camilo, 2010: 38).

Ou seja, para a legitimação institucional da atuação dos organismos de representação local.

Regressando ao caso e às particularidades das instituições privadas e às implicações da sua imagem corporativa num contexto de mercado, consideramos que a decisão do investidor (de investir ou não investir) é condicionada pela confiança de mercado comportada pela empresa em questão.

Assim sendo, considere-se este elo de correlação mercadológico: a confiança do mercado do consumidor está estritamente ligada à confiança do mercado da bolsa. Por conseguinte, poderemos inferir que a gestão das relações representa um recurso valioso na medida em que constituiu um fator de vantagem competitiva de mercado.

Esta vertente da comunicação incide, maioritariamente, sobre os conceitos implícitos da marca e em atividades associadas à imagem global da organização, não só enquanto agente económico, mas como agente dinamicamente envolvido e investido no seu meio ambiente. Podemos enquadrar duas vertentes específicas decorrentes do funcionalismo da imagem: uma no domínio do comercial e outra no domínio do social (mais concretamente a criação de uma noção de responsabilidade social).

As atividades de reforço de imagem desencadeadas com este intuito incidem profundamente nas especificidades das Relações Públicas uma vez que, em muitos casos, se procede à gestão das ditas relações institucionais estabelecidas quer com outros agentes

económicos, quer com agentes sociais presentes num meio ambiente inclusivo, ou à gestão das suas impressões.

A Publicidade desempenha também um importante papel. Para lá da sua atividade usual, poderá levar a cabo ações de publicidade institucional ou outras (aplicada, por exemplo, ao âmbito da sensibilização e sustentabilidade), que conciliam a organização com um sentido de responsabilidade social e a remetem para a ostentação de ativismo cívico.

A consolidação da imagem da instituição reverte-se num garante efetivo de consolidação e difusão da marca e de reputação. Encontramos aqui a conciliação da vertente comercial com uma vertente não comercial (mas que em último caso nutre pretensões comerciais – reforço da imagem, reputação da organização etc) ligação já mencionada por Islas (2005) quando citado por Maria Carrillo:

O prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica (Carrillo, 2014: 73).

Este esforço passará a desenvolver-se em novas áreas de intervenção até então negligenciadas ou comunicação trabalhadas enquanto áreas distintas da estratégia comunicacional. Como já referimos, a gestão estratégica da comunicação deverá passar por articular todo o conjunto de ações possíveis para criar uma sinergia e/ou harmonia que potencialize a sua posição e mercado.

- PARTE II -
Componente Prática

1. Apresentação da Entidade Acolhedora

O Grupo JME assume-se como um operador de mercado especializado no setor de equipamentos (*hardware*) e programas (*software*) informáticos.

O grupo é composto por duas empresas, a JME Lda e a XR Informática Lda, às quais se junta uma terceira componente, a XR Design. Esta última representa uma subunidade de negócios estrutural e, simultaneamente, uma marca registada ligada à produção de conteúdos do setor da *web*.

A março de 1993, a (na altura) JME Lda inicia a sua atividade enquanto loja de prestação de serviços e comercialização de produtos informáticos.

A ascensão das novas TIC e da sua importância na realidade individual e na dinâmica empresarial de negócios estabeleceram a motivação de partida dos seus sócios fundadores – Jorge Rodrigues, Marco Ferreira e Eduardo Soares – que se predispuseram a apostar neste novo setor de mercado e a modernizar as ferramentas tecnológicas da região.

Nas palavras de Jorge Rodrigues, sócio fundador da empresa:

«Nessa altura a aquisição de equipamentos informáticos (computadores e impressoras) era um processo de grande responsabilidade, pois para além de ser uma aquisição de significativo valor financeiro também teria de ser assegurada uma boa assistência técnica. A realçar que a oferta era ainda muito diminuta» (entrevista presencial semiestruturada, em 8 de março de 2017²).

Durante os seus primeiros anos de atividade, a JME Lda depara-se com uma região apática no que se refere ao estímulo tecnológico, inconsciente das futuras exigências de mercado e amplamente cética em relação à importância das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) para a atividade comercial.

² Vide Apêndice 8: Entrevista Presencial Semiestruturada a Jorge Rodrigues, Diretos Geral do Grupo JME, realizada no dia 8 de março de 2017

Será partindo deste enquadramento tecnológico que a empresa consolida a sua visão e missão organizacionais, procurando evidenciar a necessidade de modernização de um meio desfasado da realidade tecnológica.

A divulgação e comercialização de equipamentos informáticos para utilização doméstica e de apoio à atividade empresarial foi a resposta encontrada para esta problemática uma vez que “a geografia apenas condiciona os projetos que não são nem inovadores nem ambiciosos” (Jorge Rodrigues, entrevista presencial semiestruturada, em 8 de março). Assumidamente, o Grupo JME prestou o seu “humilde contributo” para a conversão tecnológica do setor empresarial, contribuindo para o aumento qualificativo da sua competitividade macroeconómica e no incremento das competências tecnológicas (profissionais e individuais) da sua demografia no que é referente ao setor particular das TIC e, mais recentemente, no setor da gestão comercial e financeira.

A sua aspiração de incentivar um movimento de inovação de mercado, motivou a tomada do passo seguinte na narrativa organizacional da JME Lda.

Em 2005 a empresa expande a sua gama de produtos, iniciando a comercialização de programas de gestão (*software* de gestão) e consequentemente para a comercialização de serviços de apoio técnico especializado. A aposta neste setor alavancou a expansão da empresa, que estabelece uma presença considerável nas áreas circundantes, sobretudo naquelas com maior dinamismo comercial a nível local e/ou regional (Mirandela, Chaves, Bragança, Peso da Régua, Vila Pouca de Aguiar e Murça).

No decorrer da próxima década, a JME Lda dedicar-se-ia a diversificar a sua base de oferta para os setores da Restauração, Hotelaria e Retalho, desenvolvendo uma apetência profissional e técnica para produtos de gestão comercial e financeira de empresas. Consideremos a diversificação da sua oferta referente aos programas de gestão financeira e comercial entretanto ocorrida (PHC, Sage, WinRest, Wintouch, Sage, Primavera, ZoneSoft entre outros), atendendo aos supracitados setores de mercado.

A expansão descrita terá sido acompanhada por uma aposta na oferta de produtos e serviços complementares, como a gestão de recursos humanos, a videovigilância e segurança, e a acessibilidade (Project Lime, Wave Solutions, StorageCraft etc).

Na oferta de equipamentos informáticos, assistimos à mesma tendência de diversificação, com particular ênfase para produtos diretamente ligados à gestão comercial e financeira, tais como: *Point of Sale* (POS) táteis, *Personal Digital Assitant*

(PDA), CashDros, Relógios de Ponto Biométricos, Difusores de Sinal *Wi-Fi*, Leitores de Cartões, Impressoras de Talões, Scanners e Pistolas de Scanner, Balanças de *Check Out*, *Displays* de Clientes, entre muitos outros.

Em 2015, a JME Lda expande o seu espectro de negócios e funda a XR Informática Lda, preconizando outro grande marco na sua história organizacional: a inauguração da XR Design, uma subunidade de negócios especializada no *Design Web*. Desde então, a JME Lda adota a designação comercial de “Grupo JME” e assume-se, progressivamente, como um operador especializado em programas e equipamentos de gestão, identificando em entidades empresariais o seu público-alvo.

A fórmula atual do Grupo JME aglomera a oferta bipartida das valências nucleares da informática – o *hardware* e o *software*.

No segundo semestre de 2017, a empresa geria 400 clientes, 1000 licenças de *software* e 2000 utilizadores de aplicações, e estabeleceu o objetivo de se expandir para a área geográfica do distrito de Viseu e do Minho.

1.1. Missão e Visão Corporativas:

O Grupo JME não diferencia a sua Visão da sua Missão, uma vez que a segunda é a concretização sequencial e lógica da primeira: a sua missão é concretizar a sua visão de mercado.

Atualmente o grupo de empresas designa os seguintes pontos como sendo os fundamentos da sua atividade:

- *Liderar a Inovação do Mercado*: nos seus diferentes segmentos e estabelecer um novo padrão de qualidade e especialização.
- *Incentivar o Empreendedorismo*: promover o espírito empreendedor e assegurar a concretização dos projetos dos seus parceiros.

- *Potencializar o Seu Sucesso*: apresentar as melhores ferramentas tecnológicas e *know how* disponíveis no mercado.
- *Estabelecer uma Comunidade de Negócios*: criar e manter uma relação de negócios pautada pelo Profissionalismo, Ética, Confiança e Cooperação.

1.2. Compromissos Corporativos

O Grupo JME assume uma agenda de compromissos para com os seus parceiros – sejam estes clientes ou colaboradores – estabelecendo 3 binómios para reger a sua atividade e conduta ética de negócios. São eles:

- *Proximidade e Confiança*

Estabelecer uma Política de Proximidade ímpar e justificar a confiança que temos vindo a conquistar há mais de 25 anos.

- *Credibilidade e Profissionalismo*

Atender a todos os desafios dos nossos parceiros e solucionar as suas necessidades específicas.

- *Experiência e Inovação*

Fazer recurso da nossa larga experiência de mercado e apresentar as melhores propostas tecnológicas.

1.3 Estrutura do grupo e setores de atividade

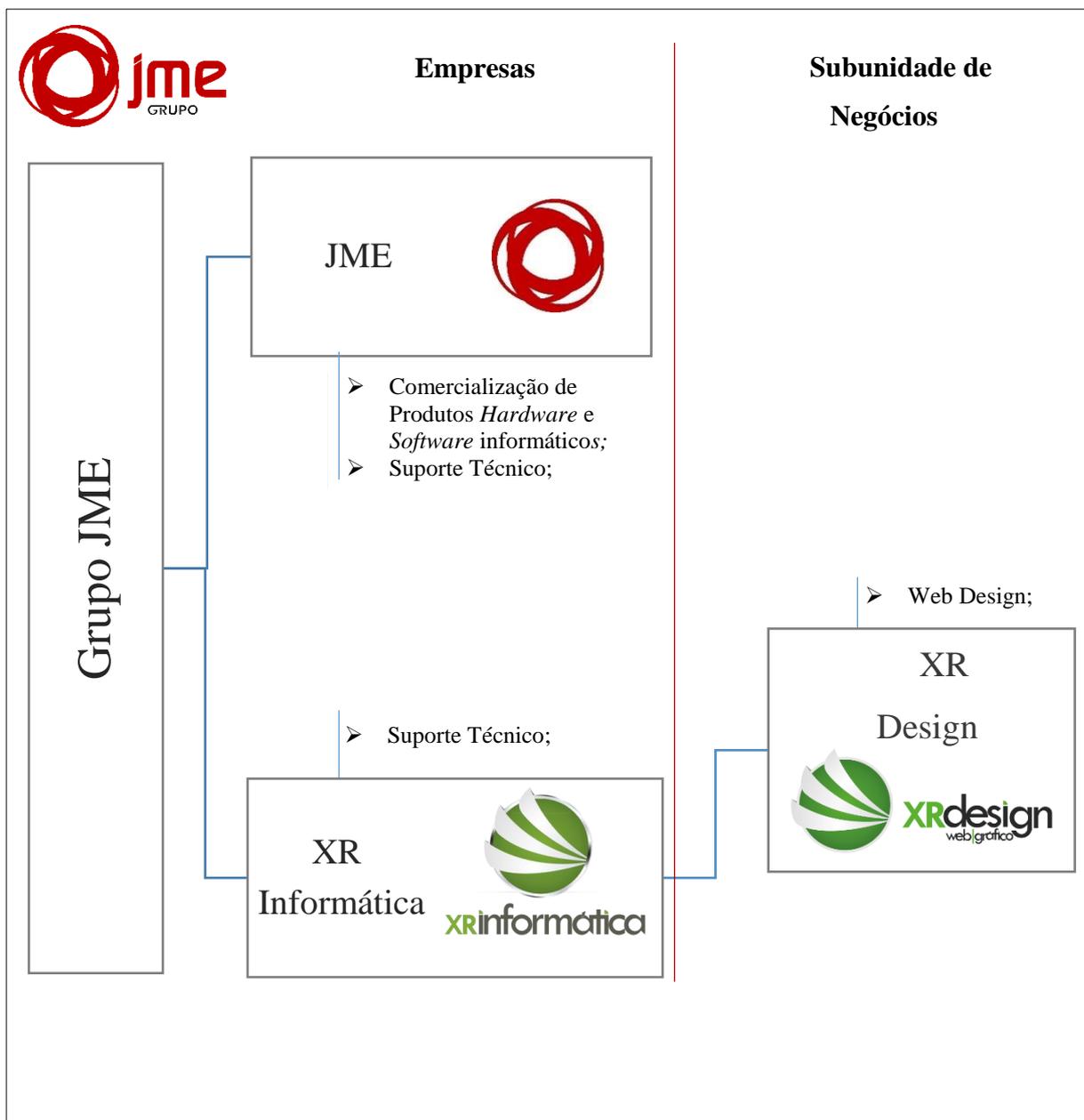


Figura 2 – Estrutura do Grupo JME e respetivos setores de atividade

2. Descrição das Atividades Realizadas durante o Estágio Curricular

A entidade acolhedora definiu como motivação principal do estágio curricular, a transplantação de competências comunicacionais para a sua estrutura interna.

Por conseguinte, as iniciativas e atividades empreendidas pelo aluno estagiário terão visado ilustrar a necessidade e os benefícios de criar um departamento interno dedicado especificamente à comunicação do Grupo JME.

2.1. Produção de Material Corporativo e Institucional:

A primeira e mais importante tarefa empreendida pelo aluno estagiário terá sido a análise e revisão do material corporativo pré-existente.

Esta tarefa foi desenvolvida durante as primeiras semanas do estágio curricular e estabeleceu o ponto de partida para as posteriores iniciativas comunicacionais. A análise deste mesmo material permitiu ao aluno apurar e definir as mensagens tidas como relevantes e desenvolver ideias para o aperfeiçoamento e atualização deste espólio documental.

Na reunião de 25 de julho de 2017, o aluno expôs as suas sugestões para a atualização do material existente (como por exemplo dos folhetos informativos do Grupo JME e da XR Design e da atualização do seu *website*) e recebeu o desafio de criar uma *newsletter* organizacional.

Considerando o conjunto total das produções textuais e gráficas desenvolvidas, identificamos que o canal de comunicação preferencial da empresa terá sido o eletrónico, seguido pelo impresso.

No primeiro caso, destacamos a produção e desenvolvimento de conteúdos para os seguintes meios: *Newsletter*, *Página Web* e Redes Sociais.

No segundo caso, destacamos as tarefas referentes à produção de conteúdos para os seguintes meios: Folhetos Informativos e Dossier de Propostas Orçamentais.

Achamos relevante diferenciar o ponto 2.4 (Produção de Conteúdos para a XR Design) das restantes tarefas, atendendo aos objetivos específicos estabelecidos pela empresa para a projeção desta sua unidade de negócios. Apoiando a presente diferenciação do supramencionado ponto, revertemos para a entrevista realizada a 8 de março de 2017, em que Jorge Rodrigues (Diretor Geral do Grupo JME) considera que a inauguração da XR em 2015 terá assumido um papel decisivo na atividade da empresa. O entrevistado classifica-o, inclusive, como sendo “*o meu melhor ano de vida*”.

2.2 Produção de Conteúdos para o Meio Eletrónico

2.2.1 Newsletters

De entre as tarefas realizadas durante decorrer do estágio curricular, a criação, produção e gestão da *newsletter* organizacional terá ocupado uma substancial parte dos trabalhos programados.

Após a aprovação da iniciativa pelo quadro de direção, na reunião do dia 25 de julho de 2017, definiu-se como atividade consequente e fundamental, a articulação de um plano mensal de envio de *newsletters*.

O debate ocorrido na supracitada reunião pretendeu averiguar se o investimento de recursos seria benéfico para a atividade da empresa.

A favor, vogou-se a importância de implementar mais um meio de comunicação para reforçar a divulgação da atividade comercial e institucional do Grupo JME, conciliado com o reforço da sua posição enquanto agente indutor da inovação tecnológica.

Em contraposição, foi debatida o possível desinteresse dos públicos-alvo e/ou a sua apatia para a utilização das caixas de *email* para acompanhar ou monitorizar as atividades comerciais e institucionais de outros agentes de mercado.

Como tal, a Direção do Grupo JME estipulou um período experimental para averiguar o impacto comunicacional da presente iniciativa.

No seguimento desta decisão, foram definidos os seguintes objetivos para a *newsletter*:

1. Difundir a imagem do Grupo JME enquanto empresa e instituição;
2. Credibilizar e reforçar uma presença de mercado com 25 anos de atividade;
3. Divulgar e liderar o estímulo de aposta na nova voga tecnológica;
4. Averiguar a capacidade de este meio se converter numa plataforma de divulgação de produtos coexistente e articulada com os meios pré-estabelecidos (essencialmente os folhetos informativos);

Por coincidência, a empresa havia adquirido já uma ferramenta tecnológica de automação e envio de *emails* – o SendinBlue – cujo potencial de marketing havia sido até então subestimado. Esta plataforma digital tornara-se o principal mecanismo de comunicação externa do grupo, sendo o seu canal preferencial para transmitir informação

relativa à sua atividade, como sendo: atualizações dos programas de gestão dos seus clientes e/ou parceiros, *emails* informativos sobre o período de férias dos técnicos, atualizações das bases de dados dos seus servidores etc.

A articulação dos planos mensais da *newsletter* atendeu, primeiramente, à definição de temáticas a ser abordadas e transmitidas (focadas essencialmente no âmbito comercial) e na identificação dos seus públicos-alvo. Paralelamente, a *newsletter* deveria gerar interesse pela atividade do Grupo JME e sublinhar o seu papel de agente tecnológico, atendendo ao recém-inaugurado setor de atividade da XR Design – o domínio *web*.

Em suma, o aluno teve a seu cargo toda a listagem de tarefas decorrentes da criação de uma *newsletter* – desde a sua conceção gráfica e textual até a definição dos parâmetros das campanhas empreendidas. Para tal, o aluno recorreu aos conhecimentos e competências adquiridos no domínio do Adobe Illustrator CC e Adobe Photoshop CC durante o seu percurso curricular.

No quadro seguinte listamos as *newsletters* enviadas e referimos o seu conteúdo:

<i>Newsletter</i>	Data de envio	Conteúdo
<i>CashDro</i>	10 de agosto	Novo produto: Gaveta de dinheiro inteligente
<i>XR Design</i>	21 de agosto	Apresentação dos setores de atividade da XR Design
<i>Campanha JME</i>	6 de setembro	Campanha promocional de produtos: <i>hardware</i> e <i>software</i>
<i>PDA VI</i>	20 de setembro	Novo produto: PDA (<i>Personal Digital Assistant</i>) com impressora de talões embutida
<i>StorageCraft</i>	4 de outubro	Novo produto: <i>software</i> de cópias de segurança, replicação de ficheiros, gestão de informação e

		recuperação integral de dados
<i>Outlook USB Bio</i>	17 de outubro	Novo produto: relógio de ponto biométrico
<i>Packs XR Design</i>	26 de outubro	Divulgação dos pacotes de produtos da XR Design
<i>Evento: “A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade”</i>	14 de novembro	Divulgação do evento
<i>Painel do Evento: “A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade”</i>	20 de novembro	Divulgação do painel de oradores e das respetivas temáticas
<i>ZoneSoft</i>	30 de novembro	Divulgação da app do produto ZoneSoft
<i>Boas Festas</i>	19 de dezembro	Comunicado de Boas Festas

*Quadro 8 – Listagem Cronológica das Newsletters Enviadas e Respetivo Conteúdo
Fonte: autoria própria*

2.2.2 Página Web

No âmbito do seu posicionamento de rede, a empresa acolhedora lançou o desafio de reorganização do conteúdo da sua página *web* (www.jme.pt).

O processo envolveu a análise do seu aspeto visual (ou *layout*) e da informação neste inclusa.

Em conjunto com o *web designer* da empresa, esta análise rematou a necessidade de construir uma unidade gráfica entre a página *web* e o folheto informativo do Grupo JME, tendo ambos os meios sido desenvolvidos em concordância textual e gráfica.

Em primeiro lugar, o aluno auscultou os desígnios da empresa para posteriormente os transcrever nas mensagens a ser transmitidas pelas várias exposições textuais (na página

web e no folheto informativo), através da produção de conteúdo específico para cada um dos formatos no presente trabalho expostos. A informação recolhida culminou na implementação de uma missão, visão e compromissos corporativos³.

Na reunião do dia 17 de agosto de 2017, definiram-se como principais mensagens: os 25 anos de presença no mercado; apresentação do conjunto de produtos comercializados (pela empresa denominadas de “soluções”); a menção ao grande e diversificado conjunto de fornecedores (pela empresa designados de parceiros tecnológicos); a apresentação consubstancializada do grupo.

Para o efeito, desenvolveram-se as seguintes tarefas no âmbito estrutural da página *web*:

1. Reorganização do menu de navegação (*navigation tab*) de maneira a seguir os princípios de Organização Hierárquica Profunda para estabelecer uma hierarquia para a informação apresentada;
 - a. criação da secção “Grupo JME” desdobrável nos três núcleos de atividade da organização (“JME Lda”; “XR Informática” e “XR Design”);
 - b. criação de uma secção institucional no menu principal desdobrável em três pontos de eventual interesse (“Patrocínios JME”; “O Nosso Contributo Social”⁴ e “Notícias”);
2. Organização do aspeto visual (*layout*) da página de entrada (*homepage*) atendendo à importância da Hierarquia Visual;
3. Criação dos ícones para as diferentes “soluções” a ser implementados na página principal (*homepage*);
4. Menção dos diferentes parceiros tecnológicos da organização e inclusão dos seus diferentes logótipos, com uma breve descrição dos seus produtos;
5. Produção de conteúdos específicos para as páginas secundárias mencionadas na alínea b) do ponto 1;

³ Vide textos a) e b) do Apêndice 8

⁴ Vide textos d) do Apêndice 8

6. Integração das cores institucionais do Grupo JME (branco e encarnado) para a vertente visual do *layout* e definição de tipografias para otimizar a legibilidade da informação disposta na tela do ecrã;
7. Criação de *headers* e *banners* para a *homepage* e para as páginas secundárias;

A tarefa exigiu o recurso aos conhecimentos adquiridos pelo estagiário no domínio da ferramenta WordPress durante o seu percurso curricular.

2.2.3 Redes Sociais

A aposta numa presença *online* constituiu um dos objetivos acordados entre a empresa acolhedora e o aluno estagiário logo após a inicialização do estágio curricular.

A consolidação da presença de rede do Grupo JME converteu-se num importante ponto de trabalho, que se desenvolveu através 1) da sua página web (www.jme.pt) e 2) da sua página Facebook (Jme Lda).

A periodicidade definida para a publicação de conteúdos na página oficial Facebook alternou-se entre a publicação semanal e a publicação bissemanal.

Nesta última, consagrou-se um plano mensal de marketing que estipulava as publicações a ser divulgadas. A agenda de publicações definia ainda uma temática específica para cada uma destas iniciativas e estabelecia o prazo de produção gráfica e textual (geralmente 2-3 dias prévios à publicação) e conjunto com as datas individuais de cada publicação.

O conteúdo das mesmas, conjugado com os diferentes objetivos específicos definidos para cada iniciativa, procurou oferecer ao utilizador publicações heterogéneas que conciliassem a vertente promocional com a informativa. Como tal, não obstante o desígnio promocional do Grupo JME e dos seus produtos, a sua página Facebook contemplou uma agenda de publicações que reforçasse o seu papel institucional situado para além dos interesses inatos da sua atividade empresarial.

Para ilustrar este duplo intuito, mencionamos a publicação do dia 10 de outubro⁵ nas páginas Facebook do Grupo JME (JME Lda e XR Design), como um exemplo dos

⁵ Vide Publicação de 10/10/2018, Apêndice 3

desígnios comerciais da empresa. A mesma foi concebida com o objetivo de promover um dos produtos comercializados pela empresa (o antivírus Kaspersky), sendo por isso uma iniciativa típica de promoção de produto. Para reforçar a imagem institucional, recorreram-se a publicações símile à de 19 de setembro⁶, procurando ilustrar a importância das do comércio eletrônico na economia partindo dos dados estatísticos fornecidos pelo *Google Insights*.

Todas as produções foram conseguidas recorrendo ao Adobe Illustrator CC 2018, Adobe Photoshop CC 2018 e Microsoft Word.

A acompanhar todas as produções gráficas, esteve a publicação de pequenos textos ilustrativos ou introdutórios, com o intuito de contextualizar a informação avançada e estabelecer um ponto de referência para o utilizador.

2.3 Produção de Conteúdos para o Meio Impresso

2.3.1 Folhetos Informativos e Promocionais (*trifolds*)⁷

Os folhetos informativos representavam um meio previamente estabelecido, no início do período de estágio, sendo o preferencial meio de comunicação do Grupo JME.

Estes folhetos assumiam a forma de um *trifold* (folheto dividido em três partes desdobráveis), visando uma apresentação objetiva e sucinta da empresa e do seu catálogo de produtos.

Uma vez que estes documentos prestavam um conjunto de informações desatualizadas e necessitavam de atualização gráfica, o aluno estagiário assumiu a responsabilidade de desenvolver essas tarefas.

Em concordância com as diretivas estipuladas pela direção da empresa, o aluno procedeu à revisão integral dos folhetos informativos nas supracitadas valências e produziu um conjunto de propostas a ser apresentadas e analisadas em reunião.

A primeira fase do processo, focou-se numa análise da entidade gráfica da empresa, de maneira a transmutar fidedignamente a sua identidade. O aluno concluiu que os seus

⁶ Vide Publicação 19/09/2018, Apêndice 4

⁷ Vide Figura 1 e 2, Apêndice 1

princípios fundamentais seriam facilmente transportados e que, em suma, todos os meios pré-existentes definiam um conceito reutilizável e alinhado com os interesses corporativos expressos.

Apesar das significativas alterações, a linha gráfica previamente assumida terá sido seguida (predominância da cor, presença dos logótipos e ordenação dos elementos da composição) embora com a presença de novos contributos estruturais e estéticos.

Relativamente à informação exposta nestes folhetos, o aluno promoveu a sua organização no sentido de a tornar sucinta e harmonizada com os interesses organizacionais estipulados na reunião de 17 de agosto previamente referida. Estes últimos justificavam a existência do folheto informativo como mecanismo de apresentação do Grupo JME e dos seus produtos.

Particularmente pertinente para o desenvolvimento desta iniciativa terá sido o recurso às ferramentas tecnológicas de produção gráfica Adobe Illustrator CC 2018 e Adobe Photoshop CC 2018.

No decorrer do evento “A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade”, foram concebidas várias propostas de folhetos informativos criados especificamente para este evento, como veremos adiante.

2.3.2 Dossiê de Propostas Orçamentais⁸

A entrega de propostas orçamentais a clientes ou potenciais clientes é uma prática comum embutida na atividade comercial das empresas ligadas ao Grupo JME.

As normas e práticas de conduta para a abordagem do cliente assumidas pelo conjunto de empresas JME, definem uma série de passos sequenciais a serem seguidos: no primeiro momento contacto, o agente organizacional deve averiguar o conhecimento do cliente (potencial cliente) sobre o Grupo JME. No particular caso de este não estar familiarizado com atividade do Grupo JME, o agente organizacional deverá: 1) agendar um momento presencial para elucidar o interveniente sobre a organização e o grupo à conveniência do interpelado; 2) reforçar a exposição anterior através da entrega dos folhetos informativos; 3) direcionar o interveniente para a página *web* do grupo.

⁸ Vide Figura 5, 6 e 7, Apêndice 1

Visando o reforço da rede de relacionamentos estabelecida entre empresa e consumidor/cliente, o aluno estagiário propôs um quarto momento de interação: a concepção de um dossiê orçamental que traduzisse a imagem e a marca JME.

Este último documento, até então apenas constituído pela tabela orçamental da proposta, teria como função adicionar valor adicional à imagem da empresa ao reforçar a percepção positiva por parte do cliente, transmitindo credibilidade, seriedade e a experiência do Grupo JME enquanto agente de mercado.

A criação de uma pasta corporativa foi ratificada pelo quadro de direção, que agendou o lançamento desta iniciativa para o 1º. semestre do ano fiscal de 2018 e partindo de um dos projetos apresentados pelo aluno estagiário. Será conveniente referir que o meio corporativo presentemente discutido não se materializou durante o período de estágio curricular⁹.

As restantes componentes do Dossiê de Propostas Orçamentais assumiram o seu corpo estético e informativo, partindo das várias propostas apresentadas pelo aluno em reunião. Os elementos estéticos foram produzidos fazendo recurso ao Photoshop CC 2018 e os textuais recorrendo, num primeiro momento, ao *Microsoft Word 2017* e posteriormente os acabamentos alinhavados no Adobe Illustrator CC 2018.

Atendendo ao objetivo específico do supracitado documento, incluíram-se os seguintes elementos: uma apresentação introdutória da empresa; a sua missão; e os seus compromissos organizacionais. Posteriormente, estes dois últimos foram transplantados para a *página web* e para a página Facebook do Grupo JME.

Ainda no domínio da imagem do grupo, pudemos enquadrar a iniciativa de redação de uma Carta de Apresentação Organizacional¹⁰, que consistiu numa iniciativa preliminar aos momentos acima descritos e aprovada em reunião (dia 3 de julho de 2017) com os quadros superiores da empresa acolhedora.

O propósito deste documento seria o de transmitir as “boas vindas” ao mercado e desejar “votos de sucesso” para os negócios recentemente estabelecidos e não vinculados às empresas do Grupo JME. Prática estabelecida, e desde então em vigor, será a de

⁹ A imagem e o modelo esperam afixação de verbas para a sua produção, estando estas previstas no orçamento afixado para o ano fiscal de 2018

¹⁰ Vide Figura 3, Apêndice 1

enviar a Carta de Apresentação organizacional via endereço postal para estas empresas, de maneira a 1) implantar a imagem e o portefólio do grupo; 2) criar uma imagem institucional positiva; 3) consolidar uma possível relação de negócios através de um primeiro momento de contacto que não incidisse sobre a comercialização de produtos.

2.4 Produção de Conteúdos para a XR Design

Sendo a XR Design uma subunidade relativamente recente e relativamente desconhecida dos clientes e parceiros organizacionais, foi concebido um plano de divulgação personalizado, do qual referimos a produção de uma peça audiovisual de teor promocional e a conceção de uma entrevista com o profissional responsável pela concretização dos projetos recebidos (Rafael Pires).

A primeira iniciativa visou apresentar os recursos técnicos e as instalações da XR Design, sendo motivada pela separação física desta subunidade de negócios da sede do Grupo JME (a primeira opera num escritório alugado numa rua diferente à da sede da empresa). O facto da XR Design desenvolver a sua atividade partindo de instalações próprias e separadas do complexo do Grupo JME (devido a questões de logística e gestão de recursos humanos) representou um claro ónus para o esforço de reconhecimento de marca do cliente e promoveu um esforço de comunicação proporcional ao desconhecimento/reconhecimento da sua subunidade de negócios.

A conseqüente edição do material audiovisual e o seu produto final foram conseguidos através do recurso ao Adobe Premiere Pro CC 2018.

A realização da entrevista intitulada “O Rosto por Detrás do Projeto XR Design”¹¹ teve o mesmo objetivo geral de introdução/apresentação deste novo setor de negócio no Grupo JME. O projeto procurou vincular as competências individuais dos seus recursos humanos e apresentar a realidade humana munida de aspirações e apetências tecnológicas por detrás do projeto. Nesta foi entrevistado Rafael Pires (*web designer* da empresa), visto ser o principal agente da organização no âmbito da abordagem do cliente com necessidades no setor *web*.

¹¹ Vide Entrevista: “O Rosto por Detrás do Projeto XR Design”, Apêndice 4

Ambas as produções partiram das plataformas digitais para a sua divulgação – o *website* organizacional (secção de “Notícias”) e a página oficial Facebook.

Outro importante passo para a promoção da XR Design terá sido a sua introdução ilustrativa na estrutura de negócios do Grupo JME, passando também integrar a estrutura da empresa exposta e descrita no seu *website*.

Para o efeito criou-se um submenu na página *web* (www.jme.pt), com o nome do projeto a ser divulgado (XR Design) onde se inseriu material gráfico e textual produzido exclusivamente para o meio digital.

Por sua vez, este submenu foi dividido em três variantes na ótica do utilizador, todas elas ilustrativas ou referentes à atividade da XR Design, sendo elas: “*Web Design*”, “*Design Gráfico*” e “*Portefólio*”. As duas primeiras categorias procuraram elucidar o utilizador sobre a atividade específica da empresa nesses dois setores, especificando-se “o que se faz” e os diferentes pacotes de serviços oferecidos. O “*Portefólio*” pretendeu fazer uma exposição dos diferentes projetos empreendidos e consumados pelos dois primeiros setores de atividade, assumindo uma vertente ilustrativa/divulgativa que credibilizaria os serviços disponibilizados pelo Grupo JME ligados ao setor da *web*.

A plataforma para trabalhar este projeto (assim como as restantes vertentes *online* da página *web*) terá sido o WordPress.

Por último, apostou-se na manutenção de uma página na rede social Facebook diferenciada do restante grupo e por uma posição *online* relativamente independente, procurando garantir a entidade da XR Design. Para o quadro de direção, o pressuposto de partida terá sido a diferenciação clara e unívoca do seu setor de atividade, atendendo à restante esfera de atividade operativa da empresa. Daí a premissa de diferenciação da marca “XR Design” e dos seus produtos, relativamente à marca e atividade do “Grupo JME”. Por fim mencionamos a aspiração de formalização da XR Design como empresa autónoma e autossuficiente como o argumento subsidiário desta decisão.

A questão prática focaliza-se, portanto, nesta eventualidade, sendo para isso crucial estabelecer previamente um senso de identidade e um sentido de marca diferenciado na mente do consumidor.

Todo o trabalho desenvolvido atendeu ao debatido na reunião do dia 18 de julho de 2017, onde se afixaram os objetivos para a aposta de recursos na XR Design, sendo eles:

- 1) Divulgar a oferta de novos produtos aos clientes/potenciais clientes;
- 2) Consciencializar o público alvo (PMEs e Associações) da marca e dos seus serviços;
- 3) Articular a vertente interna da comunicação e o potencial da sua comunicação externa;
- 4) Preparar a imagem global da XR Design para a eventualidade da sua consagração legal e financeira enquanto empresa autónoma e autossuficiente;

2.5 Organização de Eventos

Atendendo à relevância da organização de eventos no âmbito empresarial, o aluno estagiário foi desafiado a organizar dois momentos que marcaram o percurso da empresa no seu segundo semestre de atividade do ano 2017.

O primeiro evento, intitulado de “A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade” terá conjugado os desígnios comerciais e institucionais da empresa.

No âmbito institucional, glosamos o papel autoincumbido de fomentar a inovação do setor, construindo um painel de palestrantes para despertar o interesse pela temática da transformação digital no mundo dos negócios, particularmente no setor profissional da contabilidade.

A “I Gala de Prémios JME” caracterizou-se como um evento interno de cariz motivacional e recreativo, conciliado com o tradicional jantar natalício da empresa.

Trabalhar e imprimir uma imagem organizacional positiva partindo do meio interno da organização terá sido o objetivo subjacente a todo o evento. Por conseguinte o evento contou com a entrega de prémios (materiais e financeiros) aos funcionários que se destacaram nas diferentes categorias criadas para o efeito, acompanhado por uma apresentação da cerimónia por parte do aluno estagiário.

2.5.1 Evento: “A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade”

Realizado a 23 de novembro de 2017 nas instalações do Douro Regia Park, este evento marcou o início de uma aposta clara e incisiva da empresa na comunicação externa.

Na reunião do dia 15 de novembro, o quadro direção caracterizou a iniciativa como sendo a tomada de um compromisso refletido e estratégico no âmbito da comunicação.

Não obstante a sua presença em rede, o Grupo JME pretendia estabelecer uma presença de mercado partindo de momentos presenciais equiparáveis ao aqui discutido.

Atendendo aos objetivos delineados pelo quadro de direção, o aluno estagiário acompanhou as diferentes fases de organização do evento e desenvolveu os diferentes conteúdos utilizados na sua divulgação: *newsletter*, publicações para a rede social Facebook e para a página *web*¹².

Quanto a produções de maior dimensão, com o intuito de assumir uma forma física mais ou menos proeminente, o aluno estagiário desenvolveu os folhetos, os cartazes, o *roll-up*, o grafismo do balcão de receção e as credenciais do evento¹³.

Na dimensão interpessoal do evento, o aluno teve ainda a seu encargo o contacto prévio com os convidados para aferir a sua disponibilidade e, posteriormente, para a construção fidedigna da apresentação do painel de oradores.

A agenda do evento encabeçada pelos objetivos comerciais e institucionais motivou o convite de representantes da Altice e da Íncentea respetivamente.

Após a confirmação dos vários oradores convidados, o aluno debruçou-se sobre a tarefa de criar uma agenda final assim como o restante material relativo ao evento como sendo as credenciais e a *newsletter* relativas ao evento.

A agenda final contou com os seguintes convidados e respetivos temas de apresentação:

- Eng.º João Jorge (Diretor de Parceiros Digitais Altice): “Datacenter: Servidores Privados, Virtuais e Cloud Backup”¹⁴;
- Eng.º António Poças (Conselho de Administração Íncentea): “A Transformação Digital nas Organizações: Desafios e Soluções”¹⁵;
- Eng.º César Augusto (Consultor Primavera/Íncentea): “A Era Digital na Contabilidade: Primavera Account Automation”¹⁶;

¹² Vide Apêndice 2

¹³ Vide fotografia 1, Apêndice 2

¹⁴ Vide fotografia 2, Apêndice 4

¹⁵ Vide fotografia 3, Apêndice 4

¹⁶ Vide fotografia 4, Apêndice 4

- Cristina Amaral (Gestora de Parceiros Íncentea): “Polén/Primavera: Para Gabinetes de Contabilidade”¹⁷;

O aluno estagiário representou a empresa, acompanhando os convidados na visita às instalações da sede do grupo e durante o almoço do dia 23 de novembro, que juntou os representantes institucionais (Altice) os parceiros comerciais (Íncentea) com o quadro superior do Grupo JME.

Para além da divulgação acima referida, o aluno estabeleceu uma agenda de contacto com as diferentes empresas e profissionais do setor da Contabilidade da região. Esta tarefa desenvolveu-se num primeiro momento através do contacto telefónico e posteriormente através de uma abordagem presencial. Neste segundo ponto, o aluno acompanhou uma equipa criada para o efeito, onde expos o evento e entregou o convite de participação. As deslocações do aluno levaram-no a visitar cerca de 20 entidades contabilísticas nas zonas de Lamego, Régua e Viseu, não obstante as entidades profissionais registadas na cidade de Vila Real.

Para além dos aspetos acima referidos, o aluno teve ainda sob a sua responsabilidade a gestão logística e orçamental do evento. Desta destacamos a prospeção de locais para a realização da atividade da agenda e o consequente contato telefónico (restaurantes e espaços para a apresentação), a alocação de verbas para as tarefas decorrentes da organização, a preparação das instalações do Douro Regia Park (disposição de material promocional e preparação do *coffe break*) para a realização do evento e por fim a contratação de duas *hostesses* que, em conjugação com o aluno, trataram da receção e verificação da lista de convidados¹⁸.

No decorrer do evento, o aluno teve também a tarefa de fazer a sua cobertura fotográfica¹⁹.

¹⁷ Vide fotografia 5, Apêndice 4

¹⁸ Vide fotografia 1, Apêndice 4

¹⁹ Todo o material fotográfico decorrente da cobertura do evento encontra-se compilado no CD fornecido em conjunto com o presente trabalho

2.5.2 Evento: “I Gala de Prémios JME”

No decorrer da reunião do dia 1 de dezembro de 2017, estipulou-se a realização de um evento interno que transpusesse o habitual jantar de natal da empresa.

Como mencionado anteriormente, este deveria trabalhar e imprimir uma imagem organizacional positiva a partir do meio interno – falamos, portanto, de um ato simultâneo de marketing interno e de uma técnica motivacional dos recursos humanos no âmbito da gestão e execução de eventos de protocolo.

O evento deveria por isso envolver os recursos humanos da organização num sentido longitudinal, ou noutras palavras, todos os extratos estruturais hierárquicos (estagiários profissionais, técnicos, quadro de direção etc). Segundo o premeditado pelo quadro de direção, o evento deveria atender aos seguintes objetivos de partida:

1. Fomentar o espírito de colaboração e de orientação coletiva;
2. Reforçar a imagem interna da organização enquanto:
 - a. Empresa em crescimento e estável;
 - b. Organização meritocrática, aberta e dinâmica;
3. Transmitir o interesse e valorização da empresa pelo bem-estar dos agentes internos;
4. O jantar e a cerimónia deveriam ser realizados no dia 19 de dezembro de 2017;

Resultando do debate realizado na reunião do dia 4 de dezembro de 2017, o quadro superior decidiu organizar um evento de entrega de prémios conjunto ao jantar natalício intitulado de “I Gala de Prémios JME”.

Coube ao estagiário proceder, primeiramente, à gestão orçamental do evento atendendo às verbas aferidas. O espaço da sua realização deveria conciliar uma ementa satisfatória com as dimensões necessárias para a cerimónia de entrega dos prémios.

Foram ainda apuradas várias sugestões para o formato dos prémios a ser entregues, assim como a sua respetiva conceção gráfica, atendendo ao orçamento prescrito para a criação dos mesmos²⁰. O processo de entrega de prémios deveria, segundo as diretrizes

²⁰ Vide fotografias 3, 4 e 5, Apêndice 5

estabelecidas pela liderança organizacional, formalizar uma natureza meritocrática e supor o processo de eleição democrática.

As diferentes categorias de prémios foram estipuladas pela direção da empresa assim como as diferentes listas de candidatos. Uma vez estabelecidas, a eleição dos candidatos de cada lista ocorreu por sufrágio universal dos agentes organizacionais internos.

As categorias aferidas para votação foram:

- “Prémio Carreira JME 2017”: prémio afeto aos funcionários mais antigos da empresa e que procurou distinguir o percurso particular de um destes;
- “Prémio Melhor Desempenho 2017”: prémio que visou distinguir a prestação exemplar no exercício das suas funções;
- “Prémio Revelação 2017”: prémio que procurou distinguir aquele que surpreendeu pela positiva os demais colegas;
- “Prémio Futuro Talento 2017”: prémio que procurou enfatizar e reconhecer o trabalho desenvolvido por um estagiário em particular;

O processo do escrutínio foi vogado à responsabilidade do aluno estagiário que, para preservar a imparcialidade e transparência do mesmo, não enquadrou nenhuma das listas de candidatos, ficando a seu cargo a coleta e contabilização de votos. Os resultados apenas foram divulgados no decorrer da gala, embora os prémios tenham sido personalizados ainda durante a tarde da data agendada para a gala.

Esta personalização dos prémios caracterizou-se pela inclusão do nome completo do funcionário assim como a sua frase de eleição (incluída na apresentação da equipa de profissionais na página *web* da organização).

A cerimónia foi preparada e conduzida pelo aluno estagiário.

Para o efeito, este concebeu o material de apoio para o evento (agenda/menu, prémios, *roll-up* comemorativo dos 25) e preparou os textos de introdução para cada uma das categorias. No decorrer da cerimónia, o aluno apresentou cada categoria, revelou os resultados.

Na reunião do dia 11 de dezembro de 2017, a ideia de partida de organizar uma gala de prémios foi sujeita a alterações. Tendo o particular objetivo relativo à motivação e

valorização dos recursos humanos da empresa, a ideia foi desenvolvida de maneira a promover o seu envolvimento organizacional. No decorrer desta, aluno e direção debateram a ideia de estender o convite para os familiares (cônjuges e filhos) dos agentes internos da organização.

Considerando a temática e o espírito natalício, propôs-se a entrega de prendas aos filhos dos mesmos e um discurso de agradecimento aos cônjuges por parte da direção do Grupo JME. Este ato simbólico ficou estabelecido para um momento prévio à entrega de prémios e visou consolidar o ato ilocutório de valorização quer dos funcionários do grupo quer do seu universo pessoal.

O meio profissional e o meio pessoal revelou-se o binómio que marcou o evento e, sobretudo, o objetivo imediato do evento: o de reforçar a imagem interna e evidenciar o interesse da organização pelos seus integrantes.

A análise posterior do evento permitiu concluir o bom sucesso do evento, mas, sobretudo, iniciar o diálogo sobre a realização de eventos da mesma natureza e as suas eventuais benesses para o universo estrutural dos recursos humanos do grupo. Particularmente interessante foi a sua indissociabilidade, na ótica da direção, com a realidade da Cultura Organizacional, em especial no que aos seus Valores se reporta. Estabelecer um meio organizacional munido e regido por estímulos mérito e democráticos é uma exigência autoassumida, antevendo a consolidação socio-estrutural interna.

Em suma, esta posterior análise concluiu que para além dos efeitos práticos inicialmente previstos (consolidação da imagem e da liderança organizacionais), foi identificado a mais-valia esplanada por este tipo de eventos no âmbito da Cultura Organizacional, reforçando a expectativa de futuros momentos equivalentes ao aqui reportado.

Atendamos que, doravante, os objetivos gerais pré-estabelecidos para os eventos desta natureza sumarizar-se-ão nas seguintes questões de partida: 1) “Como comunicar quem somos [sentido de entidade coletivo], mostrar como somos [cultura] internamente nesta tipologia de eventos?”; 3) “Como reforçar o «quem» e o «como?»”.

2.6 Apoio ao desenvolvimento de *Websites*

Para a realização desta tarefa, o aluno estagiário auxiliou o profissional de *webdesign* partindo das competências desenvolvidas na sua licenciatura (Línguas e Relações Empresariais) e no seu 2º ciclo de estudos (Ciências da Comunicação).

O aluno preparou e organizou a informação textual a ser exposta nas páginas *web* do “Grupo JME” (www.jme.pt); da “Grafix: Comunicação Visual” (www.grafix.pt); da “Babalu Super Club” (www.babalu.pt); d’ “O Montanhês” (www.omontanhês.pt)²¹.

O aluno desenvolveu também tarefas de tradução de conteúdos (de português para inglês) para o último *website* mencionado.

Toda a informação tratada foi colhida presencialmente pelo aluno, no decorrer das diversas reuniões realizadas com os clientes, em que o mesmo acompanhou a comitiva organizacional (cujo formato variou de ocasião em ocasião) para aferir necessidades, apresentar os esboços e auscultar o retorno e a visão da entidade contratante dos serviços.

2.7 Outras Tarefas

Paralelamente às tarefas até aqui discriminadas, o aluno realizou um conjunto de tarefas ligadas à usual atividade da empresa, como:

- Contacto telefónico e presencial com o cliente enquanto representante da empresa;
- Contacto telefónico e presencial com parceiros e outras empresas enquanto representante da empresa (*Business-to-Business* ou B2B);
- Elaboração de *emails* relativos à atividade operativa e comercial do Grupo JME (como, por exemplo, o relativo à parceria do Grupo JME com a Íncentea);
- Redação do modelo padrão para a Carta de Condolências²² da empresa;
- Agendamento e condução de reuniões entre representantes da empresa e outras partes (quando as mesmas eram referentes a tarefas desenvolvidas pelo mesmo);
- Cobertura fotográfica e textual dos eventos mencionados (assim como do patrocínio da “Feira dos Passarinhos” do dia 24 e 25 de novembro de 2017);

²¹ Vide Apêndice 6

²² Vide Figura 4, Apêndice 1

- Levantamento de dados estatísticos para desenvolver publicações organizacionais no Facebook;
- Análise de concorrência – empresas com serviços análogos à XR Design e os seus preços praticados, imagem gráfica e portefólios associados;

3. Análise dos Dados Estatísticos das Newsletter

Os dados estatísticos aqui apresentados foram obtidos através da ferramenta SendinBlue, que para além de permitir a automação de envio de emails, disponibiliza ao utilizador vários critérios estatísticos para os emails enviados.

Atendendo à pertinência da produção de *newsletters* durante o período de estágio, achamos relevante apresentar um levantamento dos dados decorrentes da atividade deste suporte de comunicação.

Partindo dos objetivos específicos definidos pela organização acolhedora para a realização desta tarefa, elegemos três critérios de análise para ilustrar o desempenho das *newsletters*:

- 1) a percentagem de contactos que abriram o e-mail enviado;
- 2) a percentagem que clicaram no botão “Saiba Mais” (hiperligação externa) inserido nas *newsletters*;
- 3) os contactos que cancelaram a subscrição da *newsletter* do Grupo JME;

A tabela seguinte revela os dados estatísticos em cada um dos critérios acima referidos, estando as *newsletters* ordenadas de maneira cronológica ascendente (da primeira para a mais recente). A lista de contactos inicial compreendia cerca de 2.000 endereços de *email*, sendo que no último momento de levantamento de dados pelo aluno (5 de janeiro de 2017) a mesma compreendia cerca de 1.700 endereços. O decréscimo de endereços ao longo do tempo explica-se por:

- 1) a introdução de endereços não existentes (*hard bounce* de emails) – que poderá ser explicado pela sua extinção (ou da entidade utilizadora) ou pelo incorreto registo do endereço por parte da empresa colhedora;
- 2) o cancelamento da subscrição da *newsletter* pelos utilizadores das caixas de email;

<i>Newsletter</i>	<i>Contactos que abriam</i>	<i>Contactos que clicaram</i>	<i>Contactos que cancelaram</i>
<i>CashDro</i>	10,45%	0,71%	0,24%
<i>XR Design</i>	7,59%	0,45%	0,23%
<i>Campanha JME</i>	13,62%	0,35%	0%
<i>PDA VI</i>	12,37%	0,40%	0,29%
<i>StorageCraft</i>	10,18%	0,34%	0,23%
<i>Outlook USB Bio</i>	9,55%	0,17%	0,17%
<i>Packs XR Design</i>	10,30%	0,11%	0,06%
<i>Evento: “A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade”</i>	11,79%	0,40%	0,40%
<i>Painel do Evento: “A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade”</i>	11,28%	0,22%	0%
<i>ZoneSoft</i>	10,53%	0,33%	0,05%
<i>Boas Festas</i>	14,97%	0,27%	0,05%

Tabela 1 – Levantamento dos Dados Estatísticos das Newsletters
Fonte: autoria própria

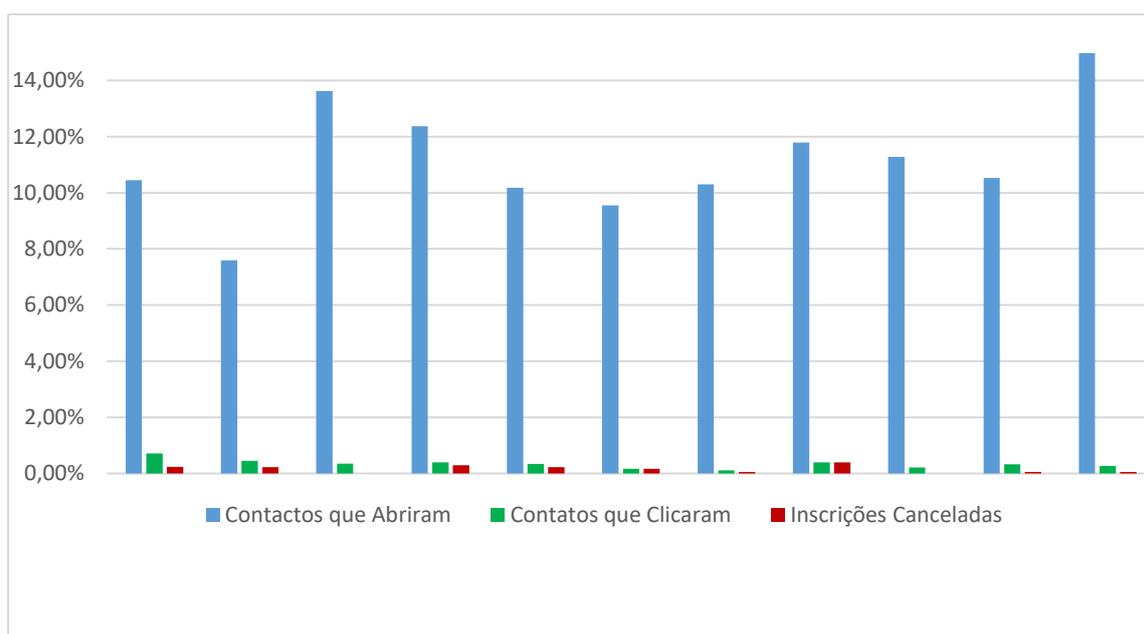


Figura 3 – Gráfico Ilustrativo do Desempenho das Newsletters
 Fonte: autoria própria

Como se pode verificar na Tabela 1, a *newsletter* com maior taxa de abertura foi a referente ao comunicado institucional de boas festas, com uma percentagem de 14,97% da totalidade dos contactos. Por sua vez, a *newsletter* da apresentação da XR Design terá contabilizando uma taxa de abertura de apenas 7,59%.

Relativamente à taxa de cliques, a *newsletter* que colheu maior interesse terá sido a primeira, com 0,71% dos utilizadores a procurarem saber mais sobre a campanha em decurso através do botão de hiperligação disponibilizado. A posição oposta é ocupada pela *newsletter* relativa aos pacotes dos produtos comercializados pela XR Design, suscitando um interesse de apenas 0,11%.

A maior taxa de cancelamento terá sido registada na *newsletter* referente ao evento promovido pela empresa, com um valor de 0,40% de cancelamento.

A taxa média de abertura durante o período de tempo aqui analisado (entre final de julho e final de dezembro) terá sido de cerca de 11% dos contactos. Por sua vez, o interesse por saber mais sobre o conteúdo das *newsletters* obteve uma média de 0,34%. Por último esta iniciativa comunicacional registou uma média de cerca de 0,16% de cancelamento por parte dos utilizadores.

Os presentes resultados foram analisados e discutidos pela direção da empresa. Remontando à questão inicialmente levantada na reunião de 25 de julho de 2017 - “será o investimento de recursos para o presente projeto [*Newsletter*] benéfico para a atividade da empresa?” – ficou estabelecido que a iniciativa não demonstrou resultados de sucesso. A direção da empresa supôs a pouca adesão, referindo um dos seus receios de partida: o possível desinteresse dos públicos alvo e/ou a sua apatia para a utilização das caixas de email para acompanhar ou monitorizar as atividades comerciais e institucionais de outros agentes de mercado. Esta posição foi apoiada pelos argumentos de que 1) o tecido empresarial da região envolvente compreende muitas PMEs que se caracterizam por ser um negócio de família; 2) o tecido empresarial da região ainda não está completamente consciente do domínio web nem do seu impacto para a atividade própria; 3) as empresas estão focalizadas para uma atividade local/regional. Estas conclusões partiram da análise dos dados internos sobre os clientes e a estrutura dos seus respetivos negócios, desenvolvida pela Direção do Grupo JME, que demonstrou o desejo de manter estas informações em sigilo.

Abrindo uma nova via de reflexão para além do contexto/meio envolvente, o quadro superior do Grupo JME questionou-se sobre a natureza das *newsletters* (essencialmente comercial), e inferiu que esta poderá ter influenciado negativamente a iniciativa. No seguimento desta suposição, o debate debruçou-se sobre a tipologia e o intuito das diferentes *newsletters* enviadas, cujos dados apresentamos na seguinte tabela:

<i>Tipologia</i>	<i>Total das Newsletters</i>
<i>Catálogo Comercial de Hardware</i>	3 (CashDro, PDA V1, Outlook USB Bio)
<i>Catálogo Comercial de Software</i>	2 (StorageCraft, ZoneSoft)
<i>Divulgação de Marca</i>	1 (XR Design)
<i>Divulgação Institucional</i>	3 (Evento, Paineil do Evento, Boas Festas)

<i>Outros</i>	2 (Campanha JME, Packs XR Design)
---------------	--------------------------------------

Tabela 2 – Tabela da Tipologia das Newsletters Enviadas

Fonte: autoria própria

Atendendo a que 5 das *newsletters* foram concebidas como catálogos de divulgação de produtos específicos de *hardware* e *software*, aos quais se juntam duas *newsletters* com o objetivo de divulgação de serviços *web* e de uma campanha de produtos (conciliando produtos *hardware* e *software*), a direção do Grupo JME admitiu que o modelo essencialmente comercial das *newsletters* poderá ter gorado a iniciativa. Como tal, estabeleceu o compromisso de fazer uma aposta equilibrada no envio de *newsletters* que conciliasse uma vertente comercial e institucional, de maneira a não saturar os contactos com as pretensões meramente comerciais da empresa.

Apesar dos resultados obtidos, o quadro superior da empresa reiterou o seu desígnio de continuar a apostar neste meio, compreendendo que os resultados de qualquer atividade comunicacional - particularmente de uma nova iniciativa - se estabelece cumulativamente ao longo do tempo.

4. Reflexão Crítica

O aluno teve uma posição privilegiada para testemunhar a dinâmica do ambiente profissional vivido numa empresa e familiarizar-se com as suas práticas, processos e atitudes, que marcam a atividade da empresa no seu quotidiano.

Em primeiro lugar, a tutelação do estágio sobe a alçada de Jorge Rodrigues (Diretor Geral do Grupo JME) constituiu uma posição privilegiada para o aluno poder estar em contacto direto com os mecanismos de ação e decisão centrais na vertente estrutural de uma empresa. Esta proximidade com um patamar hierárquico superior dentro da empresa, possibilitou ao aluno observar, testemunhar e participar em inúmeras instâncias onde a tomada de decisão foi formalmente assumida. Nestes vários momentos (geralmente em reuniões como as mencionadas ao longo da segunda componente do presente trabalho), o aluno pode experienciar presencialmente todas as etapas estratégicas subjacentes à gestão de topo do Grupo JME. Em suma, a capacidade de presenciar o processo de construção e formalização da gestão empreendida ao longo do período de estágio curricular, permitiu

ao aluno adotar uma perspetiva organizacional partindo do seu topo hierárquico, e testemunhar a materialização estratégica partindo das diretivas estabelecidas pela Direção da empresa neste trabalho retratada.

Para além desta posição privilegiada junto ao epicentro de decisão, o aluno desempenhou as suas tarefas em direta proximidade com a restante equipa técnica do Grupo. Destas, cabe destacar as iniciativas comunicacionais desenvolvidas sobre a supervisão de Rafael Pires (Web Designer), cujo profissionalismo e disponibilidade permitiram ao aluno consolidar os seus conhecimentos teóricos e práticos no âmbito da produção de conteúdos para o domínio de rede (com particular destaque para as *newsletters* e das publicações para as redes sociais). Esta componente do estágio, profundamente marcada pela sua orientação técnica e prática, veio complementar as competências e conhecimentos adquiridos junto do Direção do Grupo JME.

Observando a componente prática do presente trabalho, podemos deduzir que o aluno teve uma experiência integral do ambiente profissional interno, visto ter acompanhado os vários níveis estruturais que compõem a empresa.

Avançando para o meio externo da organização, o aluno pode também acompanhar o desenvolvimento da atividade da empresa na sua vertente comercial (através das várias visitas a clientes e a parceiros) e operacional (acompanhamento até várias empresas de comunicação que, por exemplo, caracterizaram as viaturas e materializaram vários artefactos comunicacionais), prestando um importante contributo para enriquecer empiricamente a experiência de estágio.

Considerando o objetivo definido para o estágio curricular por parte da empresa, o aluno conseguiu efetivamente transplantar competências comunicacionais para o Grupo JME.

De facto, apenas uma das várias iniciativas comunicacionais se revelou ficar aquém das expectativas criadas – a *newsletter* da empresa. Porém, como previamente mencionado, a iniciativa foi introduzida num contexto muito específico e representou a primeira linha de aposta tecnológica que necessita de continuidade para se tornar num ponto referencial para os vários públicos do Grupo JME.

Atendendo a que a presença de rede da empresa era, até então, residual, a atualização da sua página web e a fomentação da sua atividade na rede social Facebook, constituem o ponto de partida para estabelecer e desenvolver a posição do Grupo JME no domínio

digital, de maneira a concretizar os seus desígnios comunicacionais para o futuro. Neste sentido o aluno inaugurou uma nova fase que ilustra e credibiliza o movimento de crescimento financeiro e expansão estrutural ocorrido nos últimos anos da atividade do Grupo JME.

Atendendo à natureza crítica da presente exposição, cabe ao aluno admitir a resistência assistida perante determinados fatores referentes ao estabelecimento do seu posicionamento de rede. Primeiro, o Grupo JME deverá continuar a desenvolver este elemento da sua comunicação. Sustar os últimos avanços, mesmo que assumidamente tímidos, será gorar os recursos e o esforço até aqui empreendidos no âmbito de alcançar e consolidar a sua imagem no domínio da rede. Em suma, falamos de construir e desenvolver uma relevância no universo digital. A relevância representa um dos maiores desafios para as organizações nos dias de hoje, não sendo o Grupo JME uma exceção.

Mais pertinente será a aversão de constituir competências e mão-de-obra especializada no particular domínio do Marketing Digital, que no discernimento pessoal do aluno, se traduz numa questão de viabilidade orçamental e operacional. Começar a preparar um plano de comunicação que vise uma posição orgânica de rede – por exemplo partindo da *Organic Search Engine* – revela-se crucial para o futuro de uma empresa que pretende expandir-se no futuro próximo. Isto apesar de no momento presente não haver necessidade nem posicionamento para tal, uma vez que o Grupo JME tenciona expandir a sua atividade para novas áreas do norte do país. Introduzir competências e apostar neste objetivo – mesmo que a aposta contemple verbas bastante limitadas – irá permitir construir um ponto de partida para, se realmente assim se justificar, avançar com uma aposta mais consolidada de rede. A questão de raiz que parece ser o nó górdio da aposta neste setor, parece reduzir-se à dependência da organização na sua rede de contactos profissionais, que lhe permitem estar atentas a novos agentes de mercado que podem vir a reverter-se em consumidores. Contudo, a dependência organizacional da sua rede de contactos (e apesar de considerarmos uma importante ferramenta de sucesso) é limitada á área de atuação do Grupo JME enquanto agente de mercado na região de Vila Real (mais propriamente na cidade e arredores). Sendo que a empresa tenciona penetrar nos mercados de novas áreas geográficas onde ainda não tem uma rede de contatos igualmente robusta e cuja aposta no Marketing Digital poderá reverter-se num importante ponto de partida para gerar, e posteriormente converter, *leads*. A emergência de potenciais clientes nestes mercados poderá passar despercebida ao Grupo JME, atendendo a que a empresa

padece de um conhecimento muito limitado dessa região e padecer de uma lista de contactos profissionais ligados a essas mesmas áreas geográficas.

No fundo, aludimos a uma eventual incapacidade de antecipação, se assumirmos o arquétipo da Comunicação Estratégica, e que poderá dificultar o processo de expansão para estas novas áreas geográficas (Minho e Viseu, como mencionado no ponto 1 da componente prática do presente documento).

Não obstante, tomar-se-á em conta o despertar da necessidade de aposta na comunicação relacionada com o domínio digital: findo o período de estágio, a empresa aumentou a sua equipa de comunicação – até então formalmente constituída apenas por um *web designer*. A presente equipa, conta com a presença de um segundo profissional ligado à comunicação e multimédia, havendo intenções de continuar uma expansão da equipa proporcional às necessidades futuras.

Outro dos contributos que prestam evidências da transplantação de competências comunicacionais, terá sido o de instituição de uma perspetiva e visão formal do Grupo JME.

Partindo de um prisma estratégico, a constituição destes elementos vem fomentar a credibilidade do grupo e estabelecer os seus princípios fundamentais enquanto instituição.

O trabalho de comunicação desenvolvido neste sentido - os textos b), c) e d) do apêndice 8 do presente trabalho - levou o aluno a auscultar e analisar os enunciados da empresa, e que apenas se faziam transmitir via oral através do contacto direto com o potencial cliente. A sua inclusão formal nos meios da empresa veio cimentar as imagens da organização (imagem corporativa e imagem institucional), complementando a transmissão oral ou preenchendo o seu hiato aquando a abordagem direta e/ou presencial se revela impossível. No âmbito da construção da imagem da empresa, esta produção revelou-se fundamental para estabelecer um guia de enunciados para, por exemplo, os profissionais da área comercial que passaram a adotar um discurso homólogo e articulado perante os clientes e/ou potenciais clientes. Neste âmbito, acreditamos ter contribuído para a sua capacidade de persuasão e credibilizado a atividade comercial do Grupo JME, ao formalizar a sua vertente não comercial e que, até então, havia sido vogada a enunciados não formais. A realização desta tarefa levou o aluno a desenvolver as suas capacidades de análise (dos desígnios e enunciados da organização) e de sintetização de informação, para que as pudesse formalizar numa mensagem simples, objetiva e direta,

seguindo os preceitos de perspectiva e visão da Comunicação Estratégica neste trabalho expostos.

Uma das tarefas que contribuíram para o desenvolvimento das capacidades técnicas do aluno durante o citado estágio curricular, terá sido a produção de conteúdos a rede social Facebook (cujo número de publicações não se limitou às da autoria do aluno). Trabalhando com um profissional da área do *design*, o aluno absorveu claros conhecimentos que lhe foram transmitidos no decorrer da produção gráfica dos supracitados conteúdos. Simultaneamente, acreditamos que este conjunto de iniciativas tenha constituído um passo fundamental para a introdução da empresa no mundo digital e para o início do processo de construção de relevância neste meio. Neste ponto, acreditamos que o aluno contribuiu para estabelecer uma posição de vantagem no mercado, embora admitamos ainda existir muito trabalho a ser desenvolvido pela empresa.

Por último, a realização de eventos veio trazer uma nova componente empírica para o aluno e enriquecer a sua experiência de estágio. Este familiarizou-se com o processo de planeamento e organização precedentes ao evento em si, e evidenciar a necessidade de desenvolver metodicamente um processo de gestão orçamental, de recursos humanos e inclusive, de relações. Não obstante, o aluno compreendeu a importância da realização de eventos no foro empresarial, que se mostraram como importantes elementos para complementar o esforço de construção de uma imagem positiva, orientada para diferentes públicos. Atendendo à relevância da realização de eventos para públicos externos, acreditamos em termos realizado um trabalho de credibilização da imagem e da atividade do Grupo JME, não só enquanto agente económico, mas também enquanto agente económico.

“A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade” pretendeu, para além de desenvolver um intuito comercial, ancorar a necessidade de conversão digital das ferramentas operacionais desta área profissional. A iniciativa alinha-se claramente com a vocação de fazer despoletar o interesse pelo domínio digital por parte do tecido empresarial da região, cuja pertinência é ainda subvalorizada. Este evento prescreveu a dimensão estratégica da comunicação enquanto relação com o contexto, ao assumir uma iniciativa que pretendeu lidar com vários agentes de mercado (muitos deles clientes da empresa e consumidores de produtos e serviços tecnológicos) através de um momento que não foi orientado meramente pelas expectativas comerciais por parte do Grupo JME.

A “I Gala de Prémios JME” veio mostrar ao aluno estagiário a necessidade de criar momentos que favorecessem o relacionamento dos recursos humanos de uma empresa, ao propiciar um clima profissional positivo de inserção e envolvimento pessoal do seu público interno com os objetivos e metas organizacionais. A responsabilidade acrescida na organização deste evento fomentou a organização de um trabalho que falasse diretamente com os funcionários para o qual era destinado. A apresentação das várias categorias dos prémios procurou, neste sentido, salientar a importância dos seus esforços individuais para o sucesso global da empresa e o formato dos prémios foi individualizado segundo as frases inspirativas por cada um deles adotadas (e expostas na apresentação da equipa no *website* da empresa).

Ambos os eventos contribuíram para que o aluno ganhasse experiência prática para a organização destes momentos e, sobretudo, permitiram-lhe compreender a necessidade da sua organização no âmbito do sucesso de uma estratégia bidimensional que contemplasse o contexto interno e externo de uma organização. Noutras palavras, a experiência de estágio cimentou a noção de que o sucesso de uma organização se inicia na sua estrutura interna, sendo que a comunicação não é, de todo, uma ferramenta que visa apenas a propagação da imagem organizacional para o seu exterior.

Apesar da experiência ter sido marcada por elementos positivos, o aluno não pode de reparar em alguns pontos que, a seu ver, necessitam de ser trabalhados de maneira a instituir um arquétipo estratégico de comunicação.

Embora constantemente exposto a um ambiente de gestão estratégica, nomeadamente nas várias reuniões que presenciou, o aluno acredita que o método de ratificação das iniciativas comunicacionais do Grupo JME se encontra muito condicionado pelo aval de um órgão que não está devidamente enquadrado na realidade profissional da comunicação – a Direção. Acreditamos que o processo burocrático que submete as diferentes iniciativas comunicacionais se revela negativo no agir comunicacional da organização, uma vez que o momento da sua materialização oficial é constantemente suspenso até a sua aprovação. Consagramos, claro está, a capacidade e legitimidade expressa do órgão máximo da empresa em reiterar a sua decisão em várias matérias – inclusive as comunicacionais -, porém entendemos que há domínios imediatos e menores que devam usufruir de maior autonomia em relação à tomada de decisão de topo: como a publicação de conteúdo para as redes sociais. No caso das iniciativas de maior dimensão, assumimos que o processo de decisão deve ser apoiado partindo do parecer dos recursos humanos

internos com competências comunicacionais, visto termos defendido ao longo deste trabalho a proximidade do epicentro da comunicação com os quadros de topo.

Ao nível da comunicação externa do grupo, mais particularmente na abordagem direta de clientes/possíveis, clientes, o aluno encontrou a necessidade de auscultar a entidade a ser abordada de maneira a adaptar o discurso organizacional. Nos vários momentos deste tipo presenciados, o aluno observou a repetição de mensagens - nomeadamente a dos 25 anos de experiência; a das novas necessidades de comunicação; a da necessidade de conversão digital etc – que ocupavam uma substancial parte destas reuniões, podendo este ter sido ocupado com outros interesses inerentes de levantamento de necessidades do cliente para melhor compreender a sua realidade. Em suma, os elementos fundamentais da apresentação a empresa devem ser resumidamente expostos no primeiro contacto, sendo apenas aludidos (caso haja justificação) em momentos posteriores. Esta prática de sobre-exposição da empresa consumiu algum tempo durante as reuniões, que, no nosso entender, poderia ser investido de uma maneira mais favorável e que consolidasse o relacionamento de negócios – por exemplo, perguntar e ouvir o cliente/possível, cliente sobre o seu projeto e as mudanças ocorridas desde a última reunião – e evitar uma exposição continuada da mesma mensagem, inclusive com clientes e parceiros ditos antigos e/ou habituais.

Não obstante, em muitos casos observou-se também um discurso organizacional que ocupou a maior parte do tempo destes momentos, ou seja, onde o Grupo JME incidia demasiado no “nós” esquecendo-se de perguntar sobre o “vós”. Mensagens do género “nós temos vindo a crescer”, “nós temos vindo a apostar na nova tecnologia”, “nós somos” e “nós queremos ser” alongavam o discurso comunicacional e tiravam à parte interpelada tempo para poder elaborar o seu próprio discurso. Sendo que ouvir o que esta tem a dizer representa um interesse prioritário para gerir a atividade da empresa e para implantar uma boa imagem organizacional por parte dos representantes do Grupo JME. A nosso ver, vários momentos presenciados não foram equilibrados entre o “nós” e o “vós”, havendo uma clara infusão e menção do “nós” do Grupo JME, inclusive, como acima mencionado, com entidades empresariais com uma longa relação de negócios desenvolvida. O aluno apresentou estas mesmas conclusões à Direção da empresa (órgão onde se presenciaram mais notoriamente estes fenómenos) atendendo à sua pertinência para motivar a mudança destas práticas que considerou serem, em forma geral, negativas. Embora estas preocupações tenham sido ouvidas e recebidas entusiasticamente, a verdade

é que o aluno continuou a observá-las em momentos posteriores. Isto acabou por reforçar a posição anteriormente assumida de que existe uma clara e efetiva necessidade de implantar profissionais da comunicação nos quadros superiores de uma organização. Para além do seu apoio na tomada de decisão, o contributo destes será maior e mais influente em momentos em que a comunicação se revela uma substância mais orgânica e intuitiva, e onde as competências profissionais poderão intervir diretamente no momento em que esta ocorre. Sob um ponto de vista de planeamento estratégico, por exemplo, através da preparação destes momentos. Mais que fazer representar a comunicação nos cargos de topo, o cargo de Diretor de Comunicação (ou o apoio de um Departamento de Comunicação) torna-se o seu maior mediador.

Para otimizar a comunicação no particular caso do Grupo JME, achamos não ser necessária a criação do supramencionado cargo – atendendo à sua presente dimensão e contexto. Porém devem ser implementadas um conjunto de práticas e estratégias comunicacionais que poderão ser postas em curso partindo da presença de um gabinete de comunicação, onde os profissionais da área poderão desempenhar funções de consultoria interna que visem articular e aperfeiçoar toda a comunicação corrente da empresa.

Atendendo ao projeto de relatório apresentado e ao presente relatório de estágio, o aluno considera que os objetivos de partida estipulados pela entidade acolhedora foram relativamente bem-sucedidos:

1. A aplicação de competências comunicacionais para a empresa (nomeadamente através da projeção de um Gabinete de Comunicação);
2. Auxiliar a empresa a criar um esboço introdutório de uma personagem para o futuro, o *Dircom*;

Quanto aos objetivos por si mesmo estipulados, é do entender do aluno que existe muito trabalho de comunicação a ser realizado de maneira a estabelecer uma comunicação estratégica, uma vez que a comunicação representa um recente setor de aposta para o Grupo JME. Esta conjuntura, conciliada com as limitações da posição de estagiário, impediram um trabalho completo de transição competências para a organização, embora, como possamos conferir, partindo da avaliação do seu orientador institucional,

tenha conseguido implementar as fundações comunicacionais para o futuro do Grupo JME e contribuído positivamente para a sua comunicação no momento presente.

Conclusão

O presente relatório de estágio pretendeu fundamentar a implementação de um modelo estratégico de comunicação no Grupo JME.

Partindo do que temos vindo a expor ao longo deste trabalho, crê-se que a Comunicação Estratégica se revela como um fator determinante para as empresas definirem a sua posição de mercado nos dias de hoje, onde a imagem presta um importante contributo para o sucesso.

A motivação de partida para realizar o presente relatório de estágio assumiu a seguinte questão: “A JME é um grupo há muito estabelecido no mercado, mas que apenas agora começa a apostar na vertente da comunicação. Qual será a importância da aposta na comunicação numa dada empresa?”.

Partindo da experiência de estágio, observamos que apesar de uma extensa presença de mercado, o Grupo JME não se manteve estático não obstante a sua posição de liderança enquanto agente de mercado (regional).

Neste âmbito, a empresa veio preconizar um importante passo no sentido de articular a expansão da sua atividade com a introdução de competências comunicacionais na sua estrutura. Esta aposta veio demonstrar a clarividência organizacional em relação aos seus desafios de futuro e a sua consciência de que a comunicação representa uma ferramenta de resposta. Paralelamente, considera-se haver uma motivação inata para desenvolver um projeto de negócios com sustentabilidade por parte desta empresa, sendo que a mesma passa por uma predisposição de aposta nos vários setores empresariais, dos quais a comunicação representa um claro exemplo. O mesmo podemos inferir relativamente a todas as organizações que pretendem consolidar ou expandir a sua posição.

Os desafios requerem ainda uma longa jornada, percurso este que o Grupo JME inaugurou recentemente e que irá representar um importante elemento de aposta no grande esquema estratégico. Prevê-se que o processo de consolidação comunicacional irá exigir um profundo processo de introspeção no sentido de estabelecer um quadro com prioridades estratégicas de médio a longo prazo, delinear estratégias de ação e aferir prioridades de aposta dentro da sua comunicação.

Apesar de ser um objetivo de partida inquirir o público interno sobre a relevância de uma atividade comunicacional estratégica, o mesmo não foi possível de ser realizado por

falta de disponibilidade da empresa. Era também um objetivo específico do aluno estagiário apresentar os resultados desta perceção interna ao Quadro de Direção, para, não obstante as restantes evidências, reforçar a necessidade e relevância da aposta na comunicação do Grupo JME.

Partindo da experiência de estágio, acreditamos não termos contribuído para um processo de consciencialização – partindo do testemunhado, esta consciência era já uma realidade formulada na empresa acolhedora. Não se considera possível fazer tal afirmação, sob pena de estarmos a colher mérito que deverá ser devidamente garantido pelos agentes tomadores de decisões dentro da empresa. No entanto, o aluno acredita ter contribuído positivamente para o reforço desta noção e motivado as aspirações comunicacionais do Grupo JME para um futuro próximo. O seu contributo permite-nos concluir que os objetivos por si mesmo estipulados no âmbito da realização do seu estágio curricular foram alcançados. Neste sentido, cremos que o aluno procedeu, dentro das suas possibilidades, proceder à aplicação prática dos pressupostos da Comunicação Estratégica, com particular ênfase na sua dimensão de antecipação, perspetiva e visão e relação com o contexto da entidade acolhedora. Consequentemente, cremos também ter desenvolvido um conjunto de tarefas idóneas da atividade de Direção de Comunicação.

Por último, acreditamos que o presente trabalho poderá vir a levantar uma série de questões pertinentes para o setor da Comunicação no contexto empresarial da região de Vila Real. Acreditamos ser relevante apurar se 1) as pequenas e médias empresas que compõem o tecido empresarial da região estão consciencializadas da relevância da comunicação; 2) se as mesmas dispõem de mecanismos, órgãos ou cargos (planos de comunicação, gabinete de comunicação, cargo de Diretor de Comunicação, entre outros) idóneos para a realização das atividades específicas decorrentes deste setor; 3) se existe ou não uma aposta na comunicação enquanto ferramenta estratégica de sucesso.

No seguimento destas propostas de investigação, cremos poder comprovar ou refutar a tese de que Vila Real (enquanto cidade e/ou região) sofre de um défice de comunicação face às suas eventuais necessidades.

Bibliografia:

- Alsina, Miquel (2001): *Teorías de la Comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona, Universidade Autònoma de Barcelona.
- Andrade, Horácio (1991): “Hacia una definición de la Comunicación organizacional”. In: *La Comunicación en las Organizaciones*: 29-34.
- Andrelo, Roseane (2015): “Comunicação e Estratégias”. In: *Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança*: 46-53.
- Brito, Sônia (2015): “Fundamentos da Comunicação nas Organizações”. In: *Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança*: 8-17.
- Bueno, Wilson (1989): “Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira”. In: *Comunicação e Sociedade* 16: 71-99.
- — (2005): “A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito”. In: *Conexão – Comunicação e Cultura* 4: 11-20.
- Cabral, Raquel (2015): “Impactos da cultura organizacional nos negócios: identidade, imagem e reputação”. In: *Estratégias Competitivas: comunicação, inovação e liderança*: 33-45.
- Camilo, Eduardo (2010): *Ensaio de Comunicação Estratégica*. Covilhã: LabCom.
- Carrillo, Maria (2014): “Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais”. In: *Comunicação e Sociedade* 26: 71-80.
- Castells, Manuel (1997): *La Era de la Información: Sociedad, Economía y Cultura, Volume 1- La Sociedad de Red*. Madrid, Alianza editorial.
- Chevionato, Idallberto e Sapiro, Arão (2004): *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Curvello, João (2012): *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas.
- Fombrun, Charles (2012): “The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences”. In: *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*: 94-113.
- Gama, Gabriela (2005): “Uma situação de crise em estudo de caso”. In: *Comunicação e Sociedade*, 8: 141-161.

- Garrido, Francisco (2017): “Comunicación Estratégica”. Research Gate. Internet. Disponível em <http://www.researchgate.net> (consultado em 24 de janeiro de 2018).
- Hatch, Mary e Schultz, Majken (2005): “The dynamics of organizational identity”. In: *Comunicação e Sociedade*, 8: 115-139.
- — (1997): “Relations between organizational culture, identity and image”. In: *European Journal of Marketing*, 31: 356-365.
- Horsle, Pål (2005): “Strategical communication as a method”. In: *Comunicação e Sociedade*, 8: 19-37.
- Hoss, Osni, Rojo, Cláudio, Graperria, Mariana, Souza, Almir, Lezana, Álvaro e dal Vesco, Grapeggia (2010): *Gestão de Ativos Intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. São Paulo: Atlas.
- Molina, Ana, Noguero, Alfonso e Sánchez, José (2013): “The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist”. In: *Communication & Society* 26: 47- 66.
- Morales, Francisca e Enrique, Ana (2007): “La Figura del Dircom: Su Importância en el Modelo de Comunicación Integral”. In: *Anàlise* 35: 83-93.
- Perafita, Alexandre (1995): *Aspectos da Comunicação Institucional em Portugal (O exemplo da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro)*. Vila Real: UTAD.
- Pérez, Rafael (2001): *Estrategias de Comunicación*. Madrid: Ariel.
- Porter, Michael (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Poupinha, Luís e Espanha, Rita (2005): “A existência net: o valor da net para relações públicas/comunicação estratégica”. In *Comunicação e Sociedade*, 8: 209-217.
- Rogério, Andrade (1999): “De que Comunicadores Precisam as Organizações” BOCC. Internet. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt> (consultado em 5 de setembro de 2017).
- Riel., Cornelis (1995): *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Ruão, Teresa e Carrillo, Victoria (2005): “A Modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal)”. In: *Comunicação e Sociedade*, 8: 85-100.

- Ruão, Teresa e Farhangmer, Mino (2000): “A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso”. In *Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*, 11: 1-11.
- Sampaio, Rafael (1999): *Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Santos, Célia (2015): “Pesquisa como Apoio às Decisões Estratégicas”. In: *Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança*: 75-86.
- Scheinsohn, Daniel (2009): *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Sousa, João (2003): “Planeamento da Comunicação”. BOCC, Internet. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/> (consultado em 10 de janeiro de 2018).
- Schultz, Don, Tannenbaum, Scott e Lauterborn, Robert: (1994) *The new Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.
- Scheinsohn, Daniel e Saroka, Rahul (2000): *La huella digital*. Argentina: Fundación OSDE.
- Tajada, Sanz (2001): *Novos Rumos do Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Torquato, Gaudêncio (1991): *Cultura, Poder Comunicação e Imagem*. São Paulo: Pioneiro.
- Villafañe, Julio (1998): *Imagen Positiva: Gestion Estrategica de la Imagen de las Empresas*. Madrid. Piramide.
- — (2005): “La gestión de los intangibles empresariales”. In: *Comunicação e Sociedade*, 8: 101-113.

Apêndices

Apêndice 1 Produção de Conteúdos para o Meio Impresso

QUEM SOMOS

O **GRUPO JME** é constituído por um grupo de empresas que operam no setor das tecnologias de informação. Temos disponíveis um vasto conjunto de soluções, englobando a consultoria, equipamentos, software, suporte técnico e desenvolvimento web. Contamos com 25 anos de experiência na implementação de soluções informáticas que podem ajudá-lo a alcançar o sucesso. Apostamos em colaboradores da nova geração e estamos disponíveis para novos desafios e soluções.

XRdesign

jme.pt/xrdesign



Rua Cruz das Almas,
nº3, Escritório 2, Vila Real
259 092 179
938 254 566
geral@xrinformatica.pt

A SOLUÇÃO IDEAL PARA O SEU NEGÓCIO



XRdesign

SUBSCRIÇÃO ANUAL

CONDIÇÕES

PAGAMENTO:
Mensal por débito direto
Contrato de fidelização de 1 ano

OFERTA:
Registo de Domínio
Alojamento Web
Pacote de Emails

	POR MÊS
PACK SELF 1ª mensalidade (25%) 2ª mensalidade e restantes A partir da 3ª mensalidade	99€ 39€ 1 hora de atualização
PACK START 1ª mensalidade (25%) 2ª mensalidade e restantes A partir da 3ª mensalidade	189€ 74€ 2 horas de atualização
PACK PRO 1ª mensalidade (25%) 2ª mensalidade e restantes A partir da 3ª mensalidade	299€ 199€ 3 horas de atualização

A TUA MARCA É A TUA HISTÓRIA. NÓS AJUDAMOS-TE A CONTÁ-LA.

DESENVOLVIMENTO WEB

De páginas web a lojas de comércio eletrónico. Todo o tipo de formatos. Tecnológicas, responsivas, rápidas e perfeitas para o seu modelo de negócio.

BRANDING E DESIGN

A nossa abordagem ao desenvolvimento de um estilo visual é bastante simples e, ao mesmo tempo, única. Design minimalista e limpo de acordo com as últimas tendências.

GESTÃO DE REDE SOCIAIS

Cada vez mais as redes sociais são um grande impulsionador de negócios. Tendo isso em conta, oferecemos soluções nessa vertente, desde elaboração de estratégias de marketing a criação de conteúdo e promoção de campanhas.

ANÁLISE E SUPORTE

Ao longo de todo o processo de trabalho, bem como no final dele, o seu projeto será acompanhado por um gerente pessoal, que a qualquer momento o ajudará em questões emergentes.

PAGO AGORA

CONDIÇÕES

Contrato de fidelização de 1 ano
Não inclui registo de domínio
Não inclui alojamento web
Não inclui atualizações

DISPONÍVEL:
Plano de atualização

PACK SELF Plano de atualização: 5 horas de atualização	399€ por +90€
PACK START Plano de atualização: 10 horas de atualização	749€ por +170€
PACK PRO Plano de atualização: 20 horas de atualização	1119€ por +320€

EXTRAS

Registo de Domínio, Alojamento, Idiomas, Hora do Designer, Fotografia, Vídeo	3 maquetes 3 maquetes + manual de normas	100€ 150€
---	--	--------------

LOGOS

Figura 1 - Folheto Informativo da XR Design – Frente e Verso

CONCEITO XR



A XRInformática é uma empresa do Grupo JME que aposta em novas soluções. É uma empresa focada em desafios e que procura inovar todos os dias.




Num mundo dominado pela web, é fundamental a presença online das empresas. A XRDesign é uma empresa de desenvolvimento web, criativa e atual. Construímos websites e logótipos personalizados à medida do seu negócio.

j m e . p t



A SOLUÇÃO IDEAL PARA O SEU NEGÓCIO



Rua de Montezelos
Lote 22, Loja 9, Vila Real
259 330 080
solucoes@jme.pt



TEMOS UMA SOLUÇÃO PARA CADA UMA DAS SUAS NECESSIDADES


Gestão Comercial e Financeira


Restauração


Retail


Mobilidade


Controlo de Bordas


Ativos


Hoteleria


Backups


Recursos Humanos


Suporte Técnico


Controlo de Assiduidade


Videovigilância


Bilhetica


Contabilidade

QUEM SOMOS?

O GRUPO JME é constituído por um grupo de empresas que operam no setor das tecnologias de informação.

Temos disponíveis um vasto conjunto de soluções, englobando a consultoria, equipamentos, software, suporte técnico e desenvolvimento web. Contamos com 25 anos de experiência na implementação de soluções informáticas que podem ajudá-lo a alcançar o sucesso. Apostamos em colaboradores da nova geração e estamos disponíveis para novos desafios e soluções.






HARDWARE

Para o seu negócio temos uma vasta gama de equipamentos que vão ao encontro das suas necessidades. Temos ao seu dispor os seguintes equipamentos:

- POS's,
- Impressoras de Talões,
- Gavetas de Dinheiro,
- Displays de Cliente,
- Balanças de Check Out,
- Leitores de Cartões,
- Scanners,
- Caixas de dinheiro automáticas,
- Videovigilância,
- Impressoras e Multi-Funções,
- Servidores,
- Computadores Desktop e Portáteis.

SUPORTE TÉCNICO

Disponemos de uma equipa especializada, disponível para responder atempadamente às intervenções técnicas necessárias. Enquanto reparamos o seu equipamento disponibilizamos outro de substituição.

Figura 2 - Folheto Informativo do Grupo JME –
Frente e Verso



Estimado(a) Empreendedor(a):

É com grande prazer que o Grupo JME lhe dá as boas vindas ao mercado. Acompanhamos de perto a atividade comercial e financeira dos locais onde estamos presentes, não podendo deixar de notar o estabelecimento de um novo projeto: o seu. Em nome de toda a equipa do grupo gostaríamos de lhe deixar os mais sinceros votos de sucesso.

O Grupo JME é constituído por um conjunto de empresas especializado na oferta de soluções de Informática, Gestão e Serviços Web.

Há 25 anos que caminhamos ao lado dos nossos parceiros comerciais, construindo uma relação de proximidade, confiança e sobretudo, de sucesso.

Contamos já com mais de 500 parceiros, que usufruem da nossa larga experiência de setor e dos serviços prestados por uma vasta equipa de profissionais.

Assim sendo, gostaríamos de lhe estender o convite para conhecer o nosso grupo assim como o portefólio presente no prospeto que em anexo lhe enviamos. Diga-nos de que maneira podemos contribuir para o êxito do seu projeto – esse será o nosso desafio!

Grupo JME, gerindo o futuro.

Com os melhores cumprimentos,

Diretor Geral
Grupo JME
(Jorge Rodrigues)

☎ 259 330 080

✉ solucoes@jme.com

🌐 www.jme.pt

Figura 3 - Modelo Carta de Apresentação Organizacional



Sr./Sr^a (NOME DO DESTINATÁRIO) e respetiva Família

É com enorme dor e pesar que a equipa do Grupo JME tomou conhecimento do falecimento do/da estimado/estimada (NOME COMPLETO DO FALECIDO).

A perda de alguém que conhecemos pessoalmente, e que muito nos honrou com a sua presença em inúmeras ocasiões profissionais, deixa-nos perplexos e enlutados.

Queremos aqui deixar os nossos profundos pêsames à família e amigos do/da recém-falecido/falecida, assim como o desejo de que encontrem conforto nas saudosas e benquistas memórias que com ele partilharam.

Estendemos toda a nossa disponibilidade neste momento de dor e perda.

Grupo JME

Com as nossas sinceras condolências,

Diretor Geral
Grupo JME
(Jorge Rodrigues)

☎ 259 330 080
✉ solucoes@jme.com

🌐 www.jme.pt

Figura 4 - Modelo da Carta de Condolências

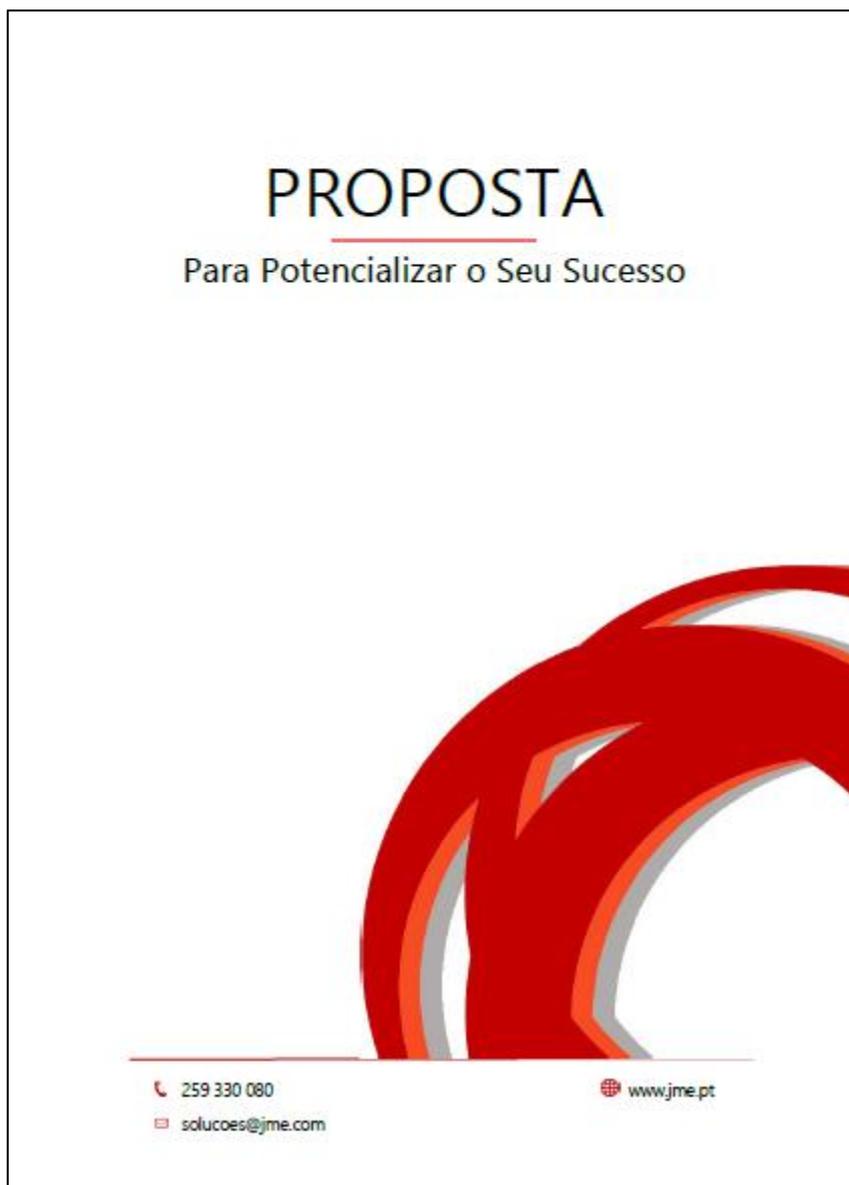


Figura 5 - Capa do Dossiê de Propostas Orçamentais



GRUPO JME

A JME surgiu em 1993, pretendendo trazer para o mercado as melhores soluções Informáticas e de Gestão.

Desde então, contamos com 25 anos de experiência e inovação no setor, sendo uma das mais prestigiadas empresas atualmente no mercado.

A JME assume-se como sendo um parceiro de negócios, especializando-se na oferta de várias soluções para diferentes setores. Propomos soluções de Informática, Gestão e Design que vão de encontro aos diferentes desafios do mercado.

Acreditamos que o futuro é a razão de ser do presente, pretendendo ajudá-lo a concretizar a sua visão de negócio.

A Nossa Missão

Liderar a Inovação do Mercado

nos seus diferentes segmentos e estabelecer um novo padrão de qualidade e especialização.

Incentivar o Empreendedorismo

promover o espírito empreendedor e assegurar a concretização dos projetos dos nossos parceiros.

☎ 259 330 080

✉ solucoes@jme.com

🌐 www.jme.pt

Figura 6 - Apresentação do Grupo JME no Dossiê de Propostas Orçamentais



Potencializar o Seu Sucesso

Apresentar-lhe as melhores ferramentas tecnológicas e *know how* disponíveis no mercado.

Estabelecer uma Comunidade de Negócios
Criar e manter uma relação de negócios pautada por
Profissionalismo, Ética, Confiança
e Cooperação.

Os Nossos Compromissos

Proximidade e Confiança

Estabelecer uma Política de Proximidade ímpar e justificar a confiança que temos vindo a conquistar há mais de 25 anos.

Credibilidade e Profissionalismo

Atender a todos os desafios dos nossos parceiros e solucionar as suas necessidades específicas.

Experiência e Inovação

Fazer recurso da nossa larga experiência de mercado e apresentar as melhores propostas tecnológicas.

☎ 259 330 080

🌐 www.jme.pt

✉ solucoes@jme.com

*Figura 7 - Continuação da Apresentação do Grupo
JME no Dossiê de Propostas Orçamentais*

Apêndice 2: Newsletters Desenvolvidas

Visualizar no navegador



Gira o seu dinheiro de uma forma segura

A CashDro é um conceito inovador que agiliza a atividade do seu negócio.

É uma caixa de dinheiro inteligente que permite agilizar o processo de pagamento e respetivo troco.



CashDro2



Segurança

Diminui o número de intervenientes no processo de compra



CashDro3



Agilidade

Garante o pagamento e a dispensa de troco automática.



CashDro5



Exatidão

Saiba o que se faz e quanto faz o seu negócio em tempo real



Intrusão

Reconhece notas e moedas falsas



Mobilidade

Gerir quando quiser, onde estiver

Comece já a gerir melhor o seu dinheiro

É uma solução completamente integrada com os seguintes programas



Saber mais »

Rua de Montezelos, lote 22, loja 9
5000 - 433 Vila Real
259 330 080



Contacte-nos

www.jme.pt

© 2017 JME Grupo

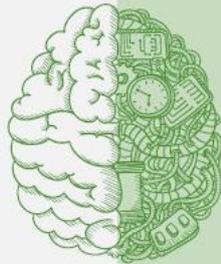
Newsletter 1 – CashDro



A sua ideia
a nossa imagem
o **nosso** sucesso

o seu sucesso é a nossa imagem de marca

Constituída por uma equipa de jovens criativos, a **XRDesign** opera no desenvolvimento das melhores soluções de Design, Marketing e Web. Partilhando os mesmos compromissos de excelência do Grupo JME, a XRDesign apresenta as suas propostas recorrendo a ferramentas certificadas e a um know how especializado para o mundo digital.



N Ó S S O M O S A
XR DESIGN

WEB

Aumente o potencial do seu negócio e estabeleça uma **loja online**.
Concebemos websites personalizados à sua medida, com um design único e apelativo.
Tecnológicos, responsivos e versáteis para todos os modelos de negócio.





MARKETING

Partilhe e divulgue o seu negócio. Tome partido das vantagens das redes sociais através das nossas estratégias de marketing, criação de conteúdos, promoção de campanhas e newsletters.

DESIGN

A nossa abordagem ao desenvolvimento de um estilo visual é bastante simples e, ao mesmo tempo, única. Design minimalista e limpo de acordo com as últimas tendências.



Saber mais >>

Rua Cruz das Almas, nº3 Escritório 2
5000-507 Vila Real
259 092 179



Contacte-nos

www.jme.pt/xrdesign

© 2017 JME Grupo

Newsletter 2 – XR Design



799€

+IVA

POS Titan S

ECRÃ TÁTIL 15"
DISCO SSD
WINDOWS 10

+

Impressora Térmica
SAM4S

+

Gaveta de Dinheiro



PREÇO

IMBATÍVEL

IDEAL PARA:



Restauração

- Restaurantes
- Cafés
- Bares e Lounge Bars



Retalho

- Prontos a vestir
- Sapatarias
- Mini e Supermercados

**PARA CELEBRAR ESTA
NOVA SOLUÇÃO, AINDA
OFERECEMOS:**



GRATUITOS



Campanha válida até 31 de outubro. Aproveite já!

Rua de Montezelos
Lote 22, Loja 9
5000-433 Vila Real
259 330 080



Contacte-nos

www.jme.pt

© 2017 JME Grupo

Newsletter 3 – Campanha JME



PDA V1

A sua NOVA solução de mobilidade

MOBILIDADE

Impressora de Talões
Embutida



Assistência Informática | Canalizadores |
Eletricistas | Esteticistas | Padarias |
Serviços ao Domicílio | Taxis | Venda
Ambulante

Instalação

Configuração

Formação

GRATUITAS

Para negócios com
andamento



Equipamento
399€

+ IVA

Licença
99€ /ano

+ IVA



ZONE SOFT

Rua de Montezelos
Lote 22, Loja 9
5000-433 Vila Real
259 330 080



Contacte-nos

www.jme.pt

Newsletter 4 – PDA VI



StorageCraft®

A StoreCraft Recovery Solution dá-lhe as ferramentas para fazer cópias de segurança dos seus Sistemas, Aplicações e Dados, replicá-los localmente ou via Cloud e restaurar tudo a partir de um único ficheiro.

Os acidentes acontecem,
mas as catástrofes evitam-se





Solução Compatível
com Cloud

Apenas por
25€/ano
Acresce IVA à taxa de 23%



Rua de Montezelos
Lote 22, Loja 9
5000-433 Vila Real
259 330 080



Contacte-nos

www.jme.pt

© 2017 JME Grupo

Newsletter 5 – StorageCraft

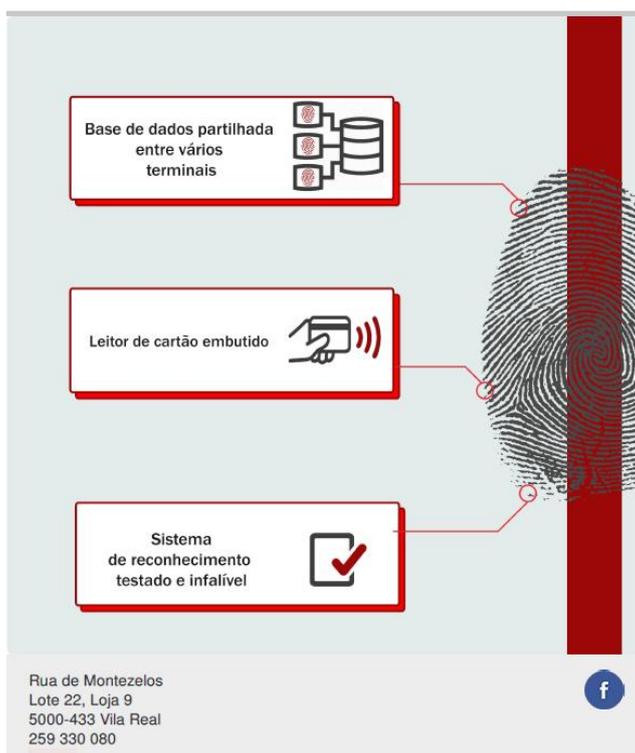


Outlock | USB BIO



Uma solução ideal para a gestão dos seus **Recursos Humanos**. Com um design discreto e dimensões reduzidas, o **Outlock USB BIO** é um dispositivo versátil que poderá ser instalado em qualquer ponto das suas instalações.

Permite o registo via **Impressão Digital** e, para maior segurança das suas instalações, a associação de um **Cartão Eletromagnético** a essa mesma impressão.



Contacte-nos

www.jme.pt

© 2017 JME Grupo

Newsletter 6 – Outlook USB Bio



XR | design

Porque você merece as melhores soluções de **Design**, **Marketing** e **Web** na sua **jornada pelo mundo digital**.

**DESIGN
DE
WEBSITES**



OS NOSSOS PACKS



START

Uma solução que lhe oferece todas as funcionalidades básicas de um website.

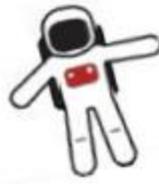
299€



MEDIUM

Uma solução para introduzir o seu negócio e estabelecer uma presença online.

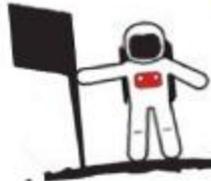
599€



PRO

Uma solução ideal que vai ajudar a destacar o seu negócio no mundo digital, através de um design inovador.

desde
999€



MEGA

Uma solução ideal para estabelecer a sua loja online com catálogos e portefólio de produtos e serviços.

desde
1299€

Rua de Montezelos
Lote 22, Loja 9
5000-433 Vila Real
259 330 080



[Contacte-nos](#)

www.jme.pt

© 2017 JME Grupo

Newsletter 7 – Packs da XR Design



Entre na Nova Era de Agilidade dos Escritórios de Contabilidade

Chegou o momento de viragem na rotina mensal dos Escritórios de Contabilidade. As horas intermináveis dedicadas ao **lançamento manual** de documentos de compras e vendas dos seus clientes **têm os seus dias contados**.

Venha Saber Como...

| 23 NOV

Auditório Douro Regia Park | Vila Real
14:30h

Inscrições Gratuitas | Vagas Limitadas

Para mais informações contacte | 93 300 64 95 |

9

Acelere os lançamentos de documentos no ERP PRIMAVERA. Entre na nova Era Digital e surpreenda os seus clientes com um serviço diferenciador.

A solução **PRIMAVERA Accounting Automation (PAA)** é um motor de aceleração da atividade do setor, que **automatiza os lançamentos** na Contabilidade PRIMAVERA, através da integração automática dos dados com origem no **SAFT-T (PT)** e **e-fatura**.

Inscriva-se

Parceiro

inCentea

Patrocinadores



Rua de Montezelos
Lote 22, Loja 9
5000-433 Vila Real
259 330 080



www.jme.pt

© 2017 JME Grupo



A Transformação Digital Nos Gabinetes de Contabilidade

23 NOV | Auditório Douro Regia Park | Vila Real

A Transformação Digital nas Organizações: Desafios e Soluções

António Poças | Conselho de Administração Incentea

A Era Digital na Contabilidade: PRIMAVERA Account Automation

César Augusto | Consultor PRIMAVERA

20% de desconto para participantes
que queiram adquirir o produto

DATACENTER: Servidores Privados, Virtuais e Cloud Backup

João Jorge | Diretor de Negócios Altice

POLLEN|PRIMAVERA: Para Gabinetes de Contabilidade

Cristina Amaral | Gestora de Parceiros

[Inscreva-se](#)

Inscrições Gratuitas Vagas Limitadas

Rua de Montezelos
Lote 22, Loja 9
5000-433 Vila Real
259 330 080



www.jme.pt

© 2017 JME Grupo



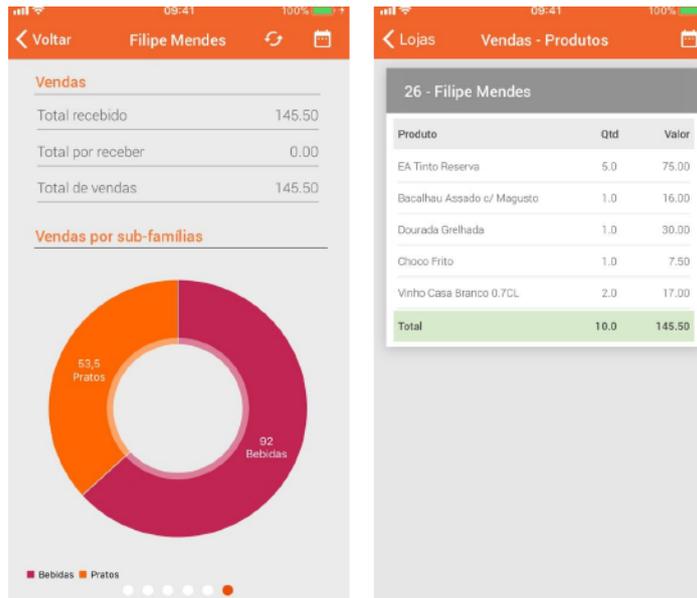
A App ZS bms para o seu Smartphone foi renovada !

Abaixo revelamos a nova e melhorada versão da app ZS bms, disponível para IOS e Android:



Análise de Desempenho por Loja

Relatórios de Vendas por Produto



Agora é ainda mais **INTUITIVO**, **RÁPIDO** e **SEGURO** consultar os indicadores mais importantes para a gestão do seu negócio, em qualquer lugar, a partir do telemóvel

Download APP

Rua de Montezelos
Lote 22, Loja 9
5000-433 Vila Real
259 330 080

f

Contacte-nos

www.jme.pt

© 2017 JME Grupo

Newsletter 10 – ZoneSoft



**O Grupo JME
deseja a todos
um Feliz Natal e um
Ano Novo repleto de
projetos de sucesso.**



BOAS FESTAS !

Rua de Montezelos
Lote 22, Loja 9
5000-433 Vila Real
259 330 080



Contacte-nos

www.jme.pt

© 2017 JME Grupo

Newsletter 11 – Boas Festas

Apêndice 3: Produções Para as Redes Sociais do Grupo JME



Publicação do dia 20/09/2017



Publicação do dia 29/09/2017

TOP 10 DE UM EMPREENDEDOR EXCECIONAL

ATRIBUTOS

DISCIPLINA

FOCA-SE NA CONCRETIZAÇÃO DO PROJETO E IGNORAM AS DISTRAÇÕES

CONFIANÇA

NÃO SE QUESTIONA SE CONSEGUIR, ACREDITA E TRANSMITE ESTA CONFIANÇA

COMUNICATIVO

SABE COMUNICAR A SUA IDEIA E COM AS PESSOAS

ARRISCA

TODO E QUALQUER NOVO PROJETO É UM RISCO: MAS ISSO NÃO O DEMOVE

ORGANIZADO

TEM QUE SABER GERIR TEMPO, DINHEIRO E O PLANEAMENTO DO PROJETO

ADAPTÁVEL

SÃO CAPAZES DE OLHAR EM REDOR E DETERMINAR OPORTUNIDADES E MUDANÇAS

INDEPENDENTES

PROCURAM CONSTRUIR O SEU PROJETO E A SUA AUTONOMIA

DETERMINAÇÃO

COMPREENDE OS FRACASSOS COMO PARTE DO PROCESSO E APRENDE COM ELES

ACREDITA E AMA A SUA IDEIA

SE NÃO, TRABALHO PARA QUÊ?

A HISTÓRIA DO SEU SUCESSO COMEÇA EM SI

Publicação de 13/08/13



Publicação de 10/10/2017



Publicação de 10/12/2017

Apêndice 4: Produções Para as Redes Sociais da XR Design



Publicação de 28/08/2017



Publicação de 31/08/2017



Publicação de 11/09/2017



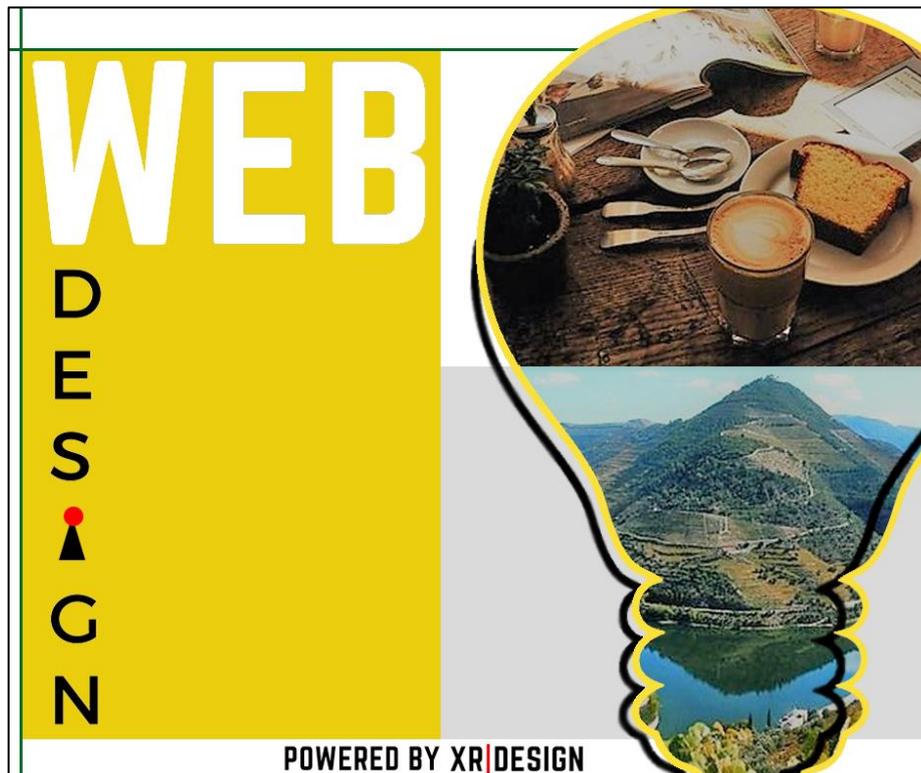
Publicação de 19/09/2017



Publicação de 29/09/2017



Publicação de 11/09/2017



Publicação de 16/10/2017



Publicação de 27/10/2017

TOP 10 DE UM DESIGNER EXCEPCIONAL

ATRIBUTOS

CRIATIVO

DÁ VIDA ÀS IDEIAS E CONCEITOS DE MANEIRA CRIATIVA

MENTE ABERTA

SEMPRE ABERTO A NOVAS IDEIAS E SUGESTÕES

COMUNICAÇÃO

SABE TRADUZIR A HISTÓRIA, MARCA E IDEIAS DO CLIENTE

METICULOSO

OS DETALHES FAZEM O SUCESSO

PERSPICAZ

ATENTO ÀS TENDÊNCIAS GRÁFICAS

PRÁTICO

EXECUTA UM GRAFISMO QUE TRADUZ A IDEIA

FOCADO

CONCENTRA-SE NOS PROJETOS E NOS SEUS PRAZOS

RESPONSÁVEL

TRATA DE CADA PROJETO COM CUIDADO E RIGOR

TECNOLÓGICO

UTILIZA AS MELHORES FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS À SUA DISPOSIÇÃO

GOSTA DO QUE FAZ

A CONCRETIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL FAZ A DIFERENÇA



Publicação de 18/08/2017

Entrevista: “O Rosto por detrás do Projeto XR Design”

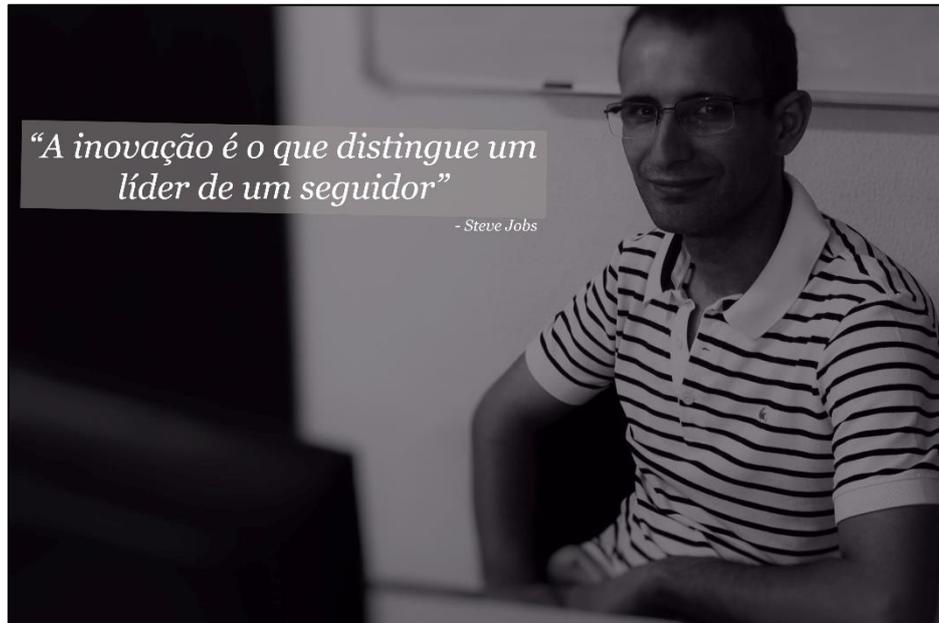


Imagem da Entrevista Realizada a Rafael Pires

Rafael Pires, formado em Multimédia no Instituto Politécnico de Bragança, e responsável pelo projeto, fala-nos sobre a nova empresa do Grupo JME:

Q: O que te motiva na tua área de formação?

R: A minha motivação maior foi a minha paixão pelo mundo digital. Mas também diria que o meu gosto pela fotografia e pelo mundo cinematográfico me incitou a formar-me em Multimédia.

Q: Porque achas que a XR Design é um bom projeto?

R: Primeiro porque é um projeto jovem: é constituído por uma equipa jovem, mas também porque está no seu início e cujo percurso pretendo acompanhar. É um

crescimento contínuo e recíproco. Eu cresço com a empresa e esta cresce com o meu trabalho.

A grande vantagem que identifico na XR Design é a sua atividade não focalizada num ou noutra setor – atende a uma necessidade compartilhada pelo mercado dos dias de hoje.

Por fim, considero que é um projeto inovador, se tivermos em conta a região em que está inserido. Apenas agora os diferentes negócios começam a vislumbrar as grandes vantagens do espaço digital.

Q: Porquê que as pessoas devem optar pelos serviços da XR Design?

R: Mais que apostar na XR, as pessoas devem apostar nas pessoas por detrás do projeto. A nossa equipa, apesar de jovem, traz consigo experiência e formação que credibilizam o projeto. Somos também uma equipa que conquistou a confiança do Grupo JME e dedicado aos diferentes projetos e propostas que aceitamos desenvolver.

A nível operativo, acreditamos ter preços acessíveis e competitivos atendendo à dimensão típica de negócio presentes no mercado da região. E, claro está, acompanhamos o cliente no decorrer do projeto – queremos saber o que este pretende e como o pretende realizar.

Q: Qual achas que irá ser o contributo da XR Design para o universo de negócios da região?

R: O elemento mais importante será a nova visão de mercado que prevê a introdução das novas tendências digitais. O marketing digital é uma área relativamente recente, e acho que podemos trazer uma mais-valia para os negócios que ainda não exploram – ou só agora começam a explorar – as vantagens de apostar nesta área.

Uma vez estabelecida a visão que nutrimos, acreditamos garantir maior visibilidade da comunidade de negócios que opera na região e, claro está, otimizar o seu sucesso. O sucesso inicia-se com o reconhecimento da marca por parte do consumidor, assim como a sua presença diferenciada.

Atualmente estas são as máximas que devem gerir a comunicação de uma empresa e incorporam a nossa visão de inovação e dinamismo de mercado.

Apêndice 5: Produções para o Evento “A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade”

**A Transformação Digital:
Desafios e Soluções**

**Contabilidade:
Soluções para o Futuro**

A **conversão digital** das empresas, a **automação** dos processos internos, a pertinência da **segurança** e da **confidencialidade virtuais** e a demanda por **software de gestão** são desafios evidentes para os profissionais do setor da Contabilidade.

23 NOV

Soluções
Para o Futuro
dos Gabinetes
de Contabilidade

Auditório Douro Regia Park | Vila Real
14:30h

Inscreva-se em:
jme.pt

Convite do Evento (original em tamanho A5)

Entre na Nova Era de Agilidade dos Escritórios de Contabilidade

A solução PRIMAVERA Accounting Automation (PAA) é um motor de aceleração da atividade do setor, que automatiza os lançamentos na Contabilidade PRIMAVERA, através da integração automática dos dados com origem no SAFT-T (PT) e e-fatura.

Venha Saber Como ...

23 NOV

Audatório Douro Regia Park | Vila Real
14:30h

Inscreeva-se

Banner do website e foto de capa do Facebook alusivos ao evento

A Transformação Digital: Desafios e Soluções

Contabilidade: Soluções para o Futuro

Em parceria com:

Programa

- 14.30h** Check-In dos Convidados
- 15.00h** Abertura Do Evento
Jorge Rodrigues| Diretor Geral JME
- 15.10h** A Transformação Digital nas Organizações: Desafios e Soluções
António Poças| Conselho de Administração Incentea
- 15.40h** Coffe Break
- 16.00h** A Era Digital na Contabilidade: PRIMAVERA Account Automation
César Augusto| Consultor Primavera / Incentea
- 17.00h** DATACENTER: Servidores Privados, Virtuais e Cloud backup
João Jorge| Diretor de Parceiros Digitais Altice
- 17.20h** POLLEN|Primavera: Para Gabinetes de Contabilidade
Cristina Amarsal| Gestora de Parceiros Incentea
- 17.40h** Encerramento do Evento
Jorge Rodrigues| Diretor Geral Grupo JME

Credenciais do Evento (frente e verso respetivamente)



Fotografia 1 - Ilustrativa do Balcão e Roll Up concebidos para o Evento

Apêndice 6: Cobertura fotográfica do evento “A Transformação Digital nos Gabinetes de Contabilidade”



Fotografia 1 – Balcão de recepção dos convidados para o evento



Fotografia 2 – Eng.º João Jorge (Diretor de Parceiros Digitais Alice)



Fotografia 3 – Eng.º António Poças (Conselho de Administração Íncentea)



Fotografia 4 – Eng.º César Augusto (Consultor Primavera/Íncentea)



Fotografia 5 – Cristina Amaral (Gestora de Parceiros Íncentea)

Apêndice 7: Produções para o Evento “I Gala de Prémios JME”

	
19.45h	Receção dos Convidados
20.15h	Boas-Vindas
20.30h	Início do Jantar
21.15h	“O Nosso Futuro”
21.30h	Sobremesa “I Gala JME”
22.30h	Finalização do Jantar
	Feliz Natal !

	Ementa
Entrada	Sopa de Cebola aromatizada com Presunto
Peixe	Bacalhau Gratinado com com Puré de Batata
	E
Carne	Peru com Batata Assada e Arroz de Forno
Sobremesa	Trilogia de Natal (Rabanadas, Sonhos e Aletria)

Agenda/Emento do Programa – Frente e Verso



Fotografia 1 – Envelopes com os Resultados da Gala



Fotografia 2 – Fotografia Ilustrativa do Formato dos Prémios Entregues



Fotografia 3 – Formato do Prémio com a Caixa Fechada



*Fotografia 4 – Formato do Prémio Personalizado
(perspetiva cavalete)*



Fotografia 5 – Formato do Prémio (perspetiva frontal)

Apêndice 8: Textos Produzidos durante o Estágio Curricular

a) Guia Turístico para “O Montanhês”

Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real

Instalado num edifício setecentista, o Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real abriu portas em 1997.

O seu vasto e riquíssimo espólio foi construído pela doação mecenática da coleção privada do Padre João Parente, aclamada figura académica na área da arqueologia e numismática e cuja paixão e entusiasmo culminaram na inauguração deste museu.

Housed in a 18th century building, the Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real (Archeological and Numismatic Museum of Vila Real) opened its doors in 1997.

Its broad and rich collection has been amassed by the donation of formerly private-held items by Father João Parente, an academically acclaimed scholar in both fields, whose passion and enthusiasm culminated in the inauguration of this museum.

Palácio de Mateus

Exemplo clássico do estilo barroco, o Palácio ou Solar de Mateus remonta ao século XVIII. A sua construção teve a assinatura de Nicolau Nasoni, cuja obra arquitetónica mais afamada é a conhecida em território nacional é a Torre dos Clérigos (Porto).

Aqui poderá visitar a Casa Principal, de onde se destaca a ornamentação interior e as peças de época, assim como a sua magna Biblioteca, os seus idílicos Jardins, no piso térreo da estrutura, a sua Capela e degustar famigerados vinhos no interior da Adega.

O itinerário da visita guiada inicia-se nesta última.

A classic example of baroque architecture, the Palácio de Mateus dates back to the 18th century. Its construction was devised by Nicolau Nasoni, whose most famed and prominent architectural piece in Portugal is the Torre dos Clérigos (in Oporto city).

Pinhão

Resting in the heartland of Douro, part of UNESCO World Heritage Site list, lies the gorgeous village of Pinhão. Contrasting with other villages and hamlets, Pinhão is fairly recent, only being founded in the 18th century. Nowadays this small village by Douro's banks welcomes thousands of tourists every year, arriving by boat or by its famous railroad tracks.

Parque Natural do Alvão

Consagrado como área protegida em 1983, o Parque Natural do Alvão estende-se entre os concelhos de Mondim de Bastos e de Vila Real.

As suas aldeias sarapintam-se com construções típica dos ambientes montanhosos de Trás-os-Montes, com estruturas de granito e xisto e telhados de colmo ou lousa, das quais Lamas de Olo e Ermelo são claros exemplos.

Existe ainda um impressionante conjunto de tradições e atividades culturais associadas às gentes serranas das suas povoações, sendo toda esta panóplia retrata e reproduzida no ecomuseu de Arnal.

No Inverno, as planuras e as escarpas vestem-se de branco, cobrindo as manchas vegetais usuais de um clima de feição subalpino. É de grande monta a biodiversidade da sua fauna e flora. A rede do Parque Natural do Alvão complementa a sua natural e orgânica beleza, com especial enfoque no percurso do rio de Olo e dos seus afluentes e nas Fisgas de Ermelo (cascatas), onde poderá praticar *rafting*.

Instituted as a protected area in 1983, the Alvão Natural Park spans between the municipality of Mondim de Bastos and of Vila Real.

Spotting its landscape, rest granite and shale-erected villages with thatched and slated roofs, of which Lamas de Olo and Ermelo are examples.

Sobre:

A residencial “O Montanhês” é uma das antigas unidades hoteleiras de Vila Real estando localizada a 15 minutos (a pé) do seu centro histórico.

O espaço foi inaugurado em 1974, procurando recriar um ambiente rústico para os seus hóspedes, profundamente caracterizado pela simplicidade de sabores e tradição tipicamente transmontanos.

O conceito foi revitalizado em 2012, retomando a raízes que inicialmente nos motivaram a abrir portas.

Disponibilizamos serviços de **hotelaria, restaurante e *take away***, e proporcionamos o **aluguer de instalações** para todo o tipo de ocasiões.

Estamos próximos dos pontos de interesse histórico-culturais da cidade e arredores, como a Casa dos Marqueses, o Museu de Arqueologia e Numismática e a Igreja de S. Domingos de Vila Real (todos eles localizados a 15 minutos a pé de distância). O afamado Palácio de Mateus encontra-se a uns acessíveis 5 km de distância do nosso estabelecimento.

Nas cercanias da nossa ilustre cidade encontramos também o Parque Nacional do Alvão assim como a Serra do Marão, ambos parte da UNESCO.

“O Montanhês” disponibiliza 20 quartos devidamente equipados com ar condicionado, rede *Wi-Fi*, televisão por cabo e casa de banho privativas. Temos ainda parque de estacionamento gratuito para os nossos hóspedes.

“O Montanhês” is one of the oldest inns in Vila Real, located at 15 minutes (on foot) from the city’s historical centre. Established in 1974, “O Montanhês” seeks to deliver a rustic ambience deeply framed by the simplicity of flavors and tradition distinctly transmontanos to all its guests.

This concept was revitalized in 2012, renewing the roots of our initial motivation to pursue this project.

We provide accommodation and restaurant with take away services, as well as the leasing of premises for all kinds of events.

We are located near several historical and cultural points of interest within the city and its outskirts, such as Casa dos Marqueses (Marquis Manor), the Museu de Arqueologia e Numismática (Archaeological and Numismatic Museum) and Igreja de S. Domingo (St. Dominic’s Church) – all of which located at 15 minutes on foot. The famous Palácio de Mateus may be found at just 5 km from our inn.

Surrounding our illustrious city, we may also find the Parque Natural do Alvão (Alvão Natural Park) as well as Serra do Marão, both listed in UNESCO World Heritage Site.

b) Missão e Visão Corporativas

- *Liderar a Inovação do Mercado:* nos seus diferentes segmentos e estabelecer um novo padrão de qualidade e especialização.
- *Incentivar o Empreendedorismo:* promover o espírito empreendedor e assegurar a concretização dos projetos dos seus parceiros.
- *Potencializar o Seu Sucesso:* apresentar as melhores ferramentas tecnológicas e *know how* disponíveis no mercado.
- *Estabelecer uma Comunidade de Negócios:* criar e manter uma relação de negócios pautada pelo Profissionalismo, Ética, Confiança e Cooperação.

c) Compromissos Corporativos

- *Proximidade e Confiança*

Estabelecer uma Política de Proximidade ímpar e justificar a confiança que temos vindo a conquistar há mais de 25 anos.

- *Credibilidade e Profissionalismo*

Atender a todos os desafios dos nossos parceiros e solucionar as suas necessidades específicas.

- *Experiência e Inovação*

Fazer recurso da nossa larga experiência de mercado e apresentar as melhores propostas tecnológicas.

d) Grupo JME enquanto Instituição

JME: Um Futuro Compartilhado

O **Grupo JME** assume-se como uma instituição dotada de valores sociais e suscetibilidade comunitária. Somos movidos pelo propósito de criarmos um benefício social coletivo e de fomentarmos o espírito de empreendedorismo.

Queremos contribuir ativamente para o desenvolvimento das áreas que acolheram o nosso trabalho ao longo dos anos e melhorar a qualidade de vida das pessoas com as quais lidamos no dia-a-dia.

A nossa **Visão** é de **Contribuição**.

Socialmente Consciente e Envolvida

O **Grupo JME** é uma instituição socialmente consciente e socialmente envolvida.

Somos pautados por uma conduta de **transparência, ética e altruísmo**. Assumimos um compromisso de ajuda e apoio para com a comunidade.

O **Grupo JME** aposta no espírito de liderança e de competição, compartilhando as máximas desportivas. Apoiamos ativamente a participação de várias entidades em eventos desta natureza, assim como as organizações responsáveis pelos mesmos.

JME, gerindo o futuro... De Nós, para Todos.

e) Carta de Apresentação Organizacional

Estimado(a) Empreendedor(a):

É com grande prazer que o **Grupo JME** lhe dá as boas vindas ao mercado.

Acompanhamos de perto a atividade comercial e financeira dos locais onde estamos presentes, não podendo deixar de notar o estabelecimento de um novo projeto: o seu.

Em nome de toda a equipa do grupo gostaríamos de lhe deixar os mais sinceros votos de sucesso.

O **Grupo JME** é constituído por um conjunto de empresas especializado na oferta de soluções de **Informática, Gestão e Serviços Web**.

Há 25 anos que caminhamos ao lado dos nossos parceiros comerciais, construindo uma relação de proximidade, confiança e sobretudo, de sucesso.

Contamos já com mais de 500 parceiros, que usufruem da nossa larga experiência de setor e dos serviços prestados por uma vasta equipa de profissionais.

Assim sendo, gostaríamos de lhe estender o convite para conhecer o nosso grupo assim como o portefólio presente no **prospeto que em anexo lhe enviamos**. Diga-nos de que maneira podemos contribuir para o êxito do seu projeto – esse será o nosso desafio!

Grupo JME, gerindo o futuro.

Com os melhores cumprimentos,

Diretor Geral

Grupo JME

(Jorge Rodrigues)

f) Modelo Textual da Carta de Condolências

Sr./Sr^a (NOME DO DESTINATÁRIO) e respetiva Família

É com enorme dor e pesar que a equipa do Grupo JME tomou conhecimento do falecimento **do/da estimado/estimada** (NOME COMPLETO DO FALECIDO).

A perda de alguém que conhecemos pessoalmente, e que muito nos honrou com a sua presença em inúmeras ocasiões profissionais, deixa-nos perplexos e enlutados.

Queremos aqui deixar os nossos profundos pêsames à família e amigos **do/da recém-falecido/falecida**, assim como o desejo de que encontrem conforto nas saudosas e benquistas memórias que com ele partilharam.

Estendemos toda a nossa disponibilidade neste momento de dor e perda.

Grupo JME

Apêndice 9: Entrevista Presencial, a Jorge Rodrigues, Diretos Geral do Grupo JME, realizada no dia 8 de março de 2017

Q: Jorge, como começou o vosso projeto?

R: Seguiu o ano de 1993 quando três amigos de Vila Real, na altura a exercer funções de formadores da área das TIC, chegaram à conclusão de que havia uma grande carência destas tecnologias na cidade de Vila Real. Para além disso, havia também falta de mão-de-obra especializada para lidar com as suas diferentes componentes – instalação, reparação, manutenção etc.

Daí a nossa ideia conjunta – minha, do Marco e do Eduardo – de criarmos uma empresa que se dedicasse a trabalhar neste setor em específico. Daí por diante, como e costuma dizer, é história.

Q: No capítulo inicial dessa “história”, sentiu grandes desafios tecnológicos na cidade ou região de Vila Real?

R: Certamente que sim, como seria de esperar. Nessa altura a aquisição de equipamentos informáticos (computadores e impressoras) era um processo de grande responsabilidade, pois para além de ser uma aquisição de significativo valor financeiro também teria de ser assegurada uma boa assistência técnica. A realçar que a oferta era ainda muito diminuta, o que favoreceu a atividade da (na altura) JME Lda. Mas sentimos uma grande resistência à adesão deste tipo de produtos para fins comerciais – e mesmo os de finalidade doméstica ou pessoal, partiam de pessoas com algum nível de conhecimento na área ou com habilitações superiores às da média - uma vez mais, na altura.

Q: Acha que esse panorama tecnológico mudou, entretanto?

R: Sim, mudou radicalmente. Nem que tenha sido pela força da necessidade. Os pequenos negócios – aqueles que mais resistiram à conversão tecnológica – começaram a perceber as vantagens de trabalhar com este tipo de equipamentos. Daí termos acompanhados este movimento, com a expansão da nossa atividade para abranger as

necessidades de equipamentos informáticos comerciais ou empresariais, e posteriormente tendo-nos especializado nos mesmos. Por outro lado, o mesmo posso afirmar em relação ao *software* de gestão. Tudo se resumiu na captação das necessidades de mercado e na nossa resposta perante elas.

Q: Acha que o Grupo JME prestou um contributo definitivo para a conversão tecnológica da região?

R: Não diria definitiva, mas, a meu ver, prestamos um humilde contributo.

Q: Fale-nos um pouco do Projeto XR.

R: Bem, no seguimento do que disse anteriormente, a XR Informática veio introduzir a o *software* de gestão. Não só no caso da sua comercialização, mas também através da introdução de mão-de-obra especializada na sua instalação e manutenção. Uma vez vendido o produto, não tiramos mais proveito financeiro. Estabelecer contratos deste tipo (manutenção, por exemplo), vem fazer com que por um lado continuemos a acompanhar o nosso cliente e a ter uma fonte de recita. Por outro, asseguramos que o cliente não tenha uma experiência positiva com produto e retenha uma boa impressão para que, num posterior momento, possa retornar até nós para suprir outras necessidades ou adquirir mais licenças [de *software*]. Foi um grane momento para nós inaugurar uma nova empresa, e considero o ano de 2015 como sendo o meu melhor ano de vida.

Q: Acha que a região de Vila Real é uma condicionante do sucesso de uma empresa aqui sediada?

R: A geografia apenas condiciona os projetos que não são nem inovadores nem ambiciosos. As empresas – independentemente da sua dimensão – têm também que estar conscientes e não se deixar “acomodar”. Há que ter vontade e disponibilidade para apostar na sua estrutura, recursos humanos e componentes como a comunicação ou a gestão. Infelizmente não noto um *mindset* para a canalização de fundos para o investimento, por parte de muitas empresas, o que poderá comportar efeitos negativos para a sua atividade de mercado. Por exemplo, e voltando ao Projeto XR, pretendemos estabelecer uma empresa estruturalmente apta a enfrentar os desafios constantes da atividade. O que mais

vemos por aí são os “*one man show*”, microempresas ou empresas de pequena dimensão que não conseguem acompanhar a expansão da sua atividade. Quando uma profissional falha, por um ou outro motivo, não há capacidade de resposta, deixando o cliente sem assistência. O nosso projeto assegura, através da presença de vários profissionais, que este tipo de coisa não aconteça.

Q: A XR Design representou, no seguimento do que tem vindo a falar, uma questão de necessidade de mercado?

R: Sim e não. Sim, pelo mesmo motivo: o surgimento do *setor web*. Não porque encarnou a nossas aspirações de nos tornarmos um *player* de mercado cada vez mais relevante, ao mesmo tempo que somos um agente de inovação tecnológica da região.

Q: Após vinte e cinco anos de presença de mercado, porquê apostar na comunicação agora?

R: Primeiro, porque apenas agora nos sentimos capacitados para investir nesta área. Mas reconheço que há algum tempo que sentimos essa necessidade. Cremos dar o exemplo para os agentes locais.

Depois temos a expansão que temos vindo a sentir no âmbito da nossa atividade, estrutura e funcionários. Compreendemos que existe a necessidade de apoiar este crescimento com competências específicas de comunicação, para trazer mais valor à nossa presença.

Por fim, trata-se de preparar o terreno para quando chegarmos à próxima “liga”, para uma área geográfica mais abrangente e de maior dimensão de mercado. Porque sabemos que iremos ser concorrentes de empresas maiores das que estamos habituados a enfrentar em mercado. Com mais recursos, maior dimensão e com trabalho de comunicação já estabelecido.