



Uma cultura de construção que constrói cultura:
a comunicação estratégica do grupo dst

Adriana Raquel Pinheiro Gonçalves

UMinho | 2015

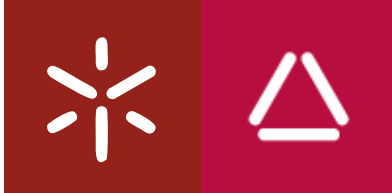


Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Adriana Raquel Pinheiro Gonçalves

**Uma cultura de construção que constrói cultura:
a comunicação estratégica do grupo dst**

Outubro de 2015



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Adriana Raquel Pinheiro Gonçalves

**Uma cultura de construção que constrói cultura:
a comunicação estratégica do grupo dst**

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

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Teresa Ruão

DECLARAÇÃO

Nome: Adriana Raquel Pinheiro Gonçalves

Endereço eletrónico: adriana_rpg@hotmail.com

Telefone: 916 523 965

Número do Bilhete de Identidade: 13586905

Título do Relatório de Estágio em Empresa:

Uma cultura de construção que constrói cultura: a comunicação estratégica do grupo *dst*

Orientadora: Professora Doutora Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado em Ciências da Comunicação – especialização em Publicidade e Relações Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Aos meus queridos pais, pelo amor e carinho, e porque sempre quiseram o melhor para mim, dando-me a oportunidade de prosseguir o meu sonho, sem eles nada disto seria possível.

Aos meus irmãos, um amor incondicional. Perto ou longe, estiveram sempre do meu lado.

Ao Ricardo, pelo amor, carinho e apoio constante.

À Carolina, Leticia e Leonor, os meus amores.

À minha família: Sílvia, Helena, Rosa e António que sempre acreditaram em mim.

Aos meus amigos.

A todos aqueles que conheci na *dst*, com quem aprendi muito e que me proporcionaram momentos de muito companheirismo, diversão e trabalho! Um muito obrigada à Raquel, Catarina, João Pedro, Bruno e restantes colegas, por tudo o que me ensinaram.

Um agradecimento especial à Joanna, por ser parte fundamental desta experiência, e porque sempre se mostrou incansável.

Por último, mas não menos importante, à minha orientadora, Professora Doutora Teresa Ruão, a quem agradeço a disponibilidade, apoio e sabedoria. Sem dúvida, a melhor orientadora que podia ter escolhido.

Uma cultura de construção que constrói cultura: a comunicação estratégica do grupo *dst*

Resumo

Num universo organizacional sobrepovoado de mensagens e sinais de distinção, torna-se imperativo que as empresas adotem posturas que as diferenciem de outras. Neste contexto, e reconhecendo o potencial da utilização da Comunicação Estratégica na construção de identificação organizacional, desenvolvemos um estudo sobre o grupo *dst*, uma empresa nacional sólida e reputada. Sob o lema “uma cultura de construção que constrói cultura”, o grupo *dst* tem como filosofia de gestão o apoio contínuo à cultura. Os seus líderes acreditam que este apoio estratégico dota a empresa de maiores capacidades de relacionamento com os seus públicos e que estes, por sua vez, devolvem esse esforço envolvendo-se em negócios com a empresa. Desse modo, encerra-se um ciclo que leva à restituição de valor à comunidade. E é reconhecido que foi esta política que levou a que o grupo *dst* tivesse uma elevada notoriedade no país, pela sua vertente culturalmente ativa.

É hoje inegável a importância da comunicação nas organizações, na medida em que todas necessitam de comunicar, em todos os sentidos, para viver e sobreviver. Neste sentido, procurámos com este trabalho estudar conceitos fundamentais sobre a Comunicação Organizacional, a Comunicação Estratégica, a Reputação e a Responsabilidade Social Empresarial. Pretendeu-se, mais concretamente, (1) perceber qual o papel da Comunicação Estratégica no desenvolvimento de uma identidade diferenciadora para as marcas, a partir da análise do caso do grupo *dst*; (2) compreender de que forma pode a Responsabilidade Social ser um elemento importante para o *mix* da Comunicação Estratégica; (3) auditar as práticas de Comunicação Estratégica do grupo *dst*; e (4) perceber se realmente existem vantagens na aposta na Responsabilidade Social com cariz cultural.

Em suma, partindo da experiência de estágio e do exame da literatura, desenvolvemos um estudo centrado na análise da importância da utilização da comunicação estratégica como fator diferenciador das marcas.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Estratégica; Reputação; Responsabilidade Social Empresarial; Cultura.

A culture of construction that builds culture: the strategic communication at *dst* group

Abstract

In an organizational universe overpopulated with messages and signs of distinction, it is imperative that companies adopt postures that differentiate them from others. In this context, and recognizing the potential of using the Strategic Communication in building organizational identification, we developed a study on the *dst* group, a solid and reputable national company. Calling themselves as "a building culture that builds culture" *dst* group has, as management philosophy, the strong support for culture. Its leaders believe this strategic support endows the company with largest social networking capabilities with their public and they, in turn, return this effort by engaging in business with the company. Thus closes a cycle that leads to the community value of restitution. It is recognized that it was this policy that led *dst* group to an high reputation in the country, for its culturally active component. Today, it is undeniable the importance of communication in organizations, in that all need to communicate, in every way, to live and survive. In this regard, we sought with this essay to study fundamental concepts of Organizational Communication, Strategic Communication, Reputation and Corporate Social Responsibility. It is intended, more precisely to, (1) understand the role of Strategic Communication in developing a distinctive identity for brands, based on the analysis of the case of *dst* group; (2) understand how can social responsibility be an important element in the mix of Strategic Communication; (3) audit the practice of Strategic Communications on *dst* group; and (4) notice if there actually advantages arising from the practice of Social Responsibility with cultural nature.

In sum, starting from the internship experience and the literature review, we developed a study focused on the analysis of the importance of the use of strategic communication as a differentiating factor of brands.

Keywords: Organizational Communication; Strategic Communication; Reputation; Corporate Social Responsibility; Culture.

Índice

| | |
|--|----|
| I. Nota introdutória | 1 |
| | |
| II. O grupo <i>dst</i> e a experiência de estágio | |
| 2.1. A história do grupo <i>dst</i> | 5 |
| 2.1.1. O Grupo <i>dst</i> | 7 |
| 2.2. A experiência de estágio | 13 |
| | |
| III. A articulação: da experiência à reflexão | 27 |
| | |
| IV. Enquadramento teórico | 31 |
| 4.1. A Comunicação Organizacional | 33 |
| 4.2. A Comunicação Estratégica | 37 |
| 4.3. As estratégias de Reputação | 41 |
| 4.4. A Comunicação Estratégica e as Estratégias de Comunicação | 45 |
| 4.5. A Responsabilidade Social Empresarial numa dimensão Estratégica | 47 |
| 4.6. A Comunicação Estratégica e as marcas: uma síntese | 51 |
| | |
| V. A pertinência da Comunicação Estratégica como modelo de comunicação empresarial do grupo <i>dst</i> | |
| 5.1. Práticas de Comunicação Estratégica do grupo <i>dst</i> | 53 |

| | |
|---|----|
| 5.2. Uma comunicação alicerçada na valorização da cultura | 57 |
| VI. Considerações finais | 61 |
| VII. Bibliografia | 65 |
| VIII. Anexos | 70 |

Lista de abreviaturas

dst – Domingos da Silva Teixeira

BSC – Balanced Scorecard

SEPR – Semana Europeia de Prevenção de Resíduos

EBA – *European Business Awards*

I. Nota introdutória

O presente relatório de estágio, subordinado ao tema “Uma cultura de construção que constrói cultura: a comunicação estratégica do grupo *dst*”, pretende debruçar-se sobre a comunicação diferenciada que o grupo *dst* tem adotado nos últimos anos. Através de análise documental e da observação direta procurar-se-á entender a origem do modelo de comunicação do grupo empresarial *dst*, que atua em setores maioritariamente relacionados com a construção e gere a sua comunicação de modo tão diferenciado de outras empresas que operam na mesma área de negócio.

Na experiência de estágio (que acabou por se tornar bastante rica por envolver a comunicação interna e externa do grupo) constatou-se que a comunicação apresentava uma dimensão estratégica, não no sentido de meramente alavancar os negócios das empresas e do grupo como um todo mas antes porque integra o desígnio de atingir objetivos bem definidos e previamente estabelecidos. Assim, a aposta do grupo *dst* na responsabilidade social não é inocente, o grupo pretende cimentar o seu crescimento numa imagem que apelida de *triple c: culta, cool e cosmopolita*.

Neste contexto, o que se ambiciona com este relatório de estágio é estudar, especificamente, o modo como o grupo *dst* tem vindo a apostar numa comunicação diferenciadora e única, que atribui importância maior à cultura, à responsabilidade social, à formação, à educação, ao ambiente e à solidariedade, que acredita serem as fontes da sua vantagem competitiva relativamente às outras empresas concorrentes. Desta forma, o intuito consiste em compreender os usos e vantagens de uma comunicação alicerçada na valorização da cultura, como fonte de responsabilidade social.

Para estudar este tema, começar-se-á por explorar a noção de “Comunicação Estratégica” que servirá de base para todo o estudo, fazendo uso dos pareceres e teorias desenvolvidos por vários autores, de modo a tentar chegar a algum consenso no significado desse mesmo conceito. Posto isto, intenta-se resolver o equívoco frequente na utilização dos conceitos de “Estratégia de Comunicação” e “Comunicação Estratégica” por forma a clarificar os mesmos e determinar o que estes pretendem transmitir. Após este enquadramento de cariz mais

teórico, pretende-se confrontar o mesmo com a observação direta, resultante das experiências vividas na vertente de estágio, procurando perceber a relação entre a comunicação praticada no grupo e o seu êxito.

O propósito deste trabalho é, pois, o de estudar o funcionamento da comunicação estratégica que pressupõe: planeamento, conhecimento detalhado dos públicos, realização sistemática de ações com foco na sociedade e disponibilização permanente de recursos – sejam estes financeiros, tecnológicos, humanos, ou outros. Estes são comportamentos que o grupo *dst* tem vindo a adotar e que acredita serem uma mais-valia, não só para o grupo como para a sociedade onde se insere, considerando também que os mesmos são um fator decisivo na hora do cliente optar pelos seus serviços.

Todos estes fatores acabaram por dar origem a uma questão de investigação, que irá orientar a componente reflexiva deste estudo, e que enunciamos da seguinte forma: ***“Qual o papel da comunicação estratégica, com cariz marcadamente cultural, no sucesso do grupo Domingos da Silva Teixeira, S.A.?”***. Por detrás desta questão de investigação estão quatro objetivos de pesquisa, estando os mesmo divididos entre objetivos principais e objetivos secundários. Os objetivos principais, que no final deste relatório devem estar respondidos, são: (1) perceber qual o papel da Comunicação Estratégica no desenvolvimento de uma identidade diferenciadora para as marcas; e (2) compreender como a Responsabilidade Social pode ser um elemento importante no *mix* da Comunicação Estratégica. Concomitantemente, poderemos cumprir objetivos secundários mais centrados no exemplo em análise, tais como: (3) auditar as práticas de comunicação do grupo *dst*; e (4) analisar a vantagem da aposta na Responsabilidade Social – assente na educação cultural – para o grupo *dst*, quando o seu *core business* é a construção civil.

Quanto aos métodos de investigação utilizados para podermos responder à questão de partida serão a análise documental, por meio do estudo de documentos escritos e audiovisuais da empresa, destinados a desenvolver a auditoria de comunicação; e a observação direta, através do tratamento dos dados obtidos por intermédio do contato direto com os suportes e ações de comunicação da empresa, durante o período de estágio. Para o cumprimento dos objetivos supracitados teremos, então, como ponto de referência o estágio realizado na empresa Domingos da Silva Teixeira, S.A.

Este relatório pretende, portanto, apresentar um duplo enfoque, refletindo, por um lado, sobre a experiência vivida em contexto de estágio e, por outro, debater sobre a questão que surgiu através do mesmo, de modo que o debate gerado represente uma mais-valia para a área da comunicação.

Assim, o presente relatório será organizado em quatro fases fundamentais distintas. A primeira parte será reservada à apresentação da empresa e ao relato da experiência de estágio. Seguidamente, na segunda parte, passaremos ao enquadramento teórico, onde abordaremos os conceitos basilares que serão utilizados ao longo deste estudo, tais como: a Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica, Reputação Organizacional e a Responsabilidade Social Empresarial. Na terceira fase dá-se lugar à interseção de dados provenientes da análise documental com os dados obtidos através da observação direta, ou seja, confrontar os conhecimentos obtidos no enquadramento teórico com as práticas de comunicação aplicadas no grupo *dst*. Na quarta e última etapa, pretende-se apresentar e discutir os resultados obtidos no presente estudo.

II. O grupo *dst* e a experiência de estágio

2.1. A história do grupo *dst*

O grupo *Domingos da Silva Teixeira, S.A.* é um grupo de empresas que teve o seu início pelas mãos da família Silva Teixeira, nos anos 40, tendo a extração de inertes como única atividade.

Após alguns serviços importantes na cidade de Braga (nomeadamente no fornecimento de materiais para a construção do Estádio 1.º de Maio, pavimentações de passeios na cidade, entre outros) a empresa foi construindo uma forte reputação, dando origem, em 1984, à *Domingos da Silva Teixeira & Filhos, Lda.* Com a também fundação da *Imobiliária Teixeira & Filhos, Lda.* e aquisição da Pedreira “Monte Soeiro”, a sede da empresa mudou-se da casa dos patriarcas da família para o Edifício Olympus, em Maximinos, Braga.

É em 1995 que a *dst* dá início ao seu percurso marcadamente cultural, com a estreia do Grande Prémio de Literatura *dst*, que se destina a galardoar todos os anos uma obra literária em português, de autor português nascido e residente no território nacional. Em 1998 a empresa já duplicava a sua área de ocupação inicial de escritórios no Edifício Olympus, tendo passado também, em 1996, a sociedade anónima, alargando a sua área de negócio para as rochas ornamentais, empreitadas elétricas (*dte*) e criando uma central de betão pronto. Um ano depois o grupo sofreu uma reestruturação, constituindo-se a *holding dst SGPS, S.A.*, que deslocou os seus estaleiros para o local onde se encontra atualmente a sede do grupo *dst*, em Palmeira, Braga.

O ano de 2000 foi um ano de viragem para o grupo, que apostava em mais uma nova e promissora área de negócio, a metalomecânica; a par disso constituiu-se a *Investhome – Construção e Imobiliária, S.A.* e a *Monte Dourado – Hipermercados e Imobiliária, S.A.* Nesse mesmo ano, iniciou-se a construção do complexo *dst* em Pitancinhos (mais conhecido como “escritórios centrais”), incluindo um pavilhão para instalações da *dte*, uma oficina mecânica e uma serralharia ligeira, o edifício administrativo central e o edifício administrativo do parque de materiais e logística. A mudança da sede e centralização de toda a atividade - administrativa,

técnica e logística – deu-se, na sua totalidade, no ano de 2001, altura em que o grupo deu os primeiros passos no setor das energias renováveis.

Nos anos subsequentes foram inúmeras as apostas, tanto a nível de novos serviços e de reforço dos recursos humanos, como nas ampliações que se deram nos escritórios e oficinas do grupo. Assim, o crescimento do grupo *dst* era incontestável, refletindo-se em várias premiações pela Revista Exame, que, em parceria com outras empresas, elegeu a *dst, S.A.* como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal¹.

Através da aposta em vários setores (ver figura 1), usados estrategicamente para criar sinergias entre as múltiplas áreas de negócio, e a internacionalização, o grupo *dst* impulsionou-se, tornando-se uma destacada empresa no país pelas suas características tão modernas e diferenciadoras, tendo sempre em vista a inovação e o desenvolvimento, assim como a potencialização dos seus recursos humanos, seja pela sua formação contínua seja pelos benefícios sociais que lhes são oferecidos.

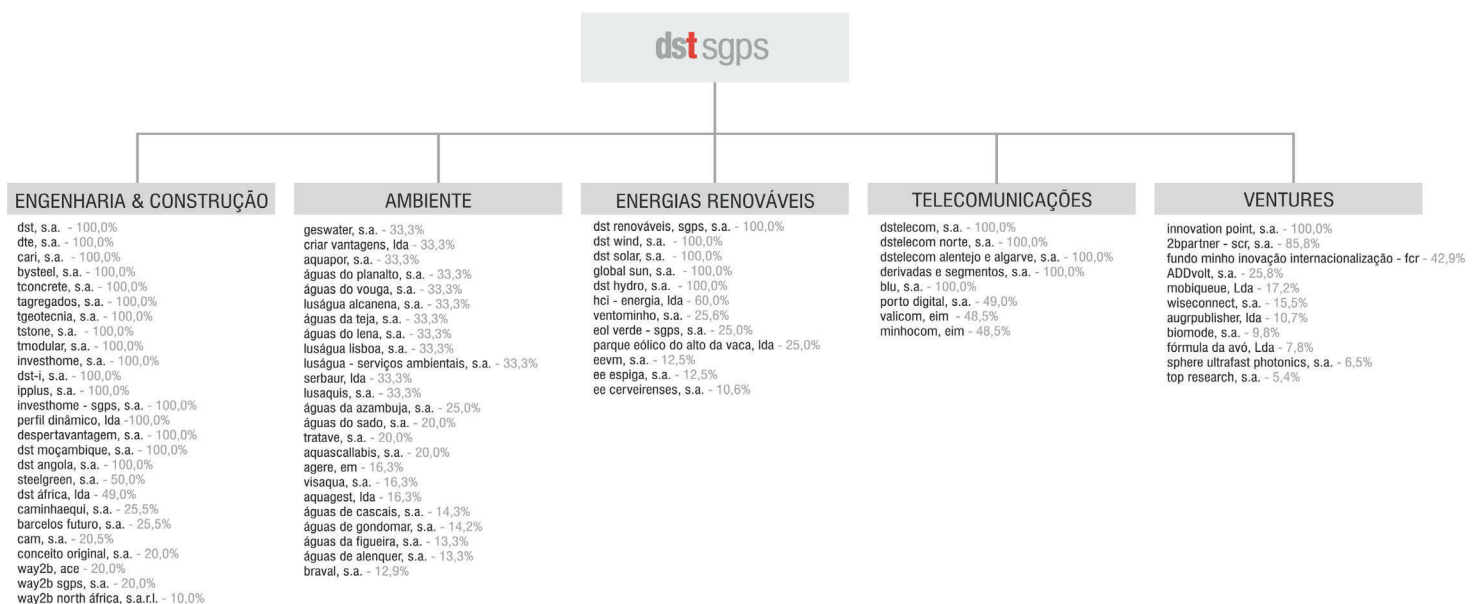


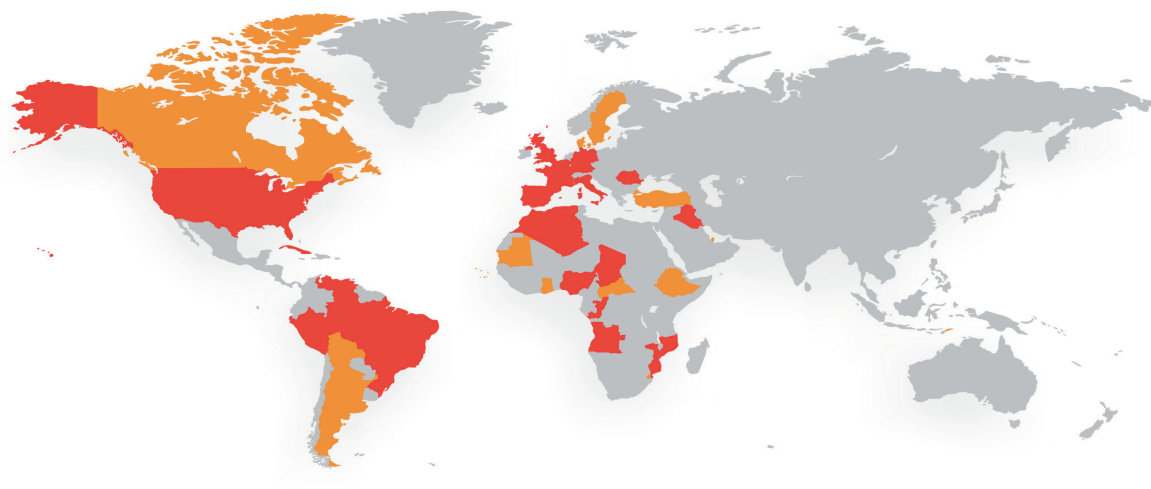
Figura 1: Organograma das empresas do grupo *dst*.

2.1.1. O Grupo *dst*

¹ <https://m.facebook.com/dsteixeira.sa?v=info&expand=1>

Constituído por um grupo de empresas que opera em 5 mercados – Engenharia e Construção, Telecomunicações, Energias Renováveis, Ambiente e Ventures – o grupo *dst* conta com 1077 colaboradores² e opera em vários países.

Na aldeia global,
o grupo *dst* intervém
marcando a sua presença.



| | |
|---------------------------------------|--|
| ■ Países com presença dstgroup | ■ Países com atividade comercial dstgroup |
| ANGOLA | ARGENTINA |
| ALEMANHA | BOLÍVIA |
| ARGÉLIA | CABO VERDE |
| BÉLGICA | CANADÁ |
| BRASIL | DINAMARCA |
| CHADE | ETIÓPIA |
| CONGO | GANÁ |
| ESPAÑHA | GIBRALTAR |
| E.U.A. | MAURITÂNIA |
| FRANÇA | QATAR |
| ITÁLIA | REPÚBLICA CENTRO AFRICANA |
| IRAQUE | SUAZILÂNDIA |
| JAMAICA | SUÉCIA |
| MARROCOS | TIMOR LESTE |
| MOÇAMBIQUE | TURQUIA |
| NIGÉRIA | |
| PERÚ | |
| REINO UNIDO | |
| ROMÉNIA | |
| VENEZUELA | |

dstgroup
building culture

Figura 2: Países onde o grupo *dst* opera atualmente.

Quanto à sua identidade visual, o grupo *dst* apostou recentemente na adaptação à sua evolução, e, sendo esta uma organização em expansão mundial, optou por alterar o seu logótipo institucional (ver figura 3) para “*dst group*” (ver figura 4) de forma a exprimir a sua

² Dados referentes até à data: 31/05/2015.

presença a nível internacional. E, em 2014, adotou uma assinatura que reflete a sua vantagem competitiva relativamente às outras empresas que operam nos mesmos setores: a aposta na cultura. Assim sendo, a assinatura “*Building Culture*” transmite um conceito de comunicação assente na valorização de uma cultura de construção que constrói cultura, como podemos verificar no texto que se encontra no *site* do grupo:

Mais do que uma visão, mais do que uma estratégia, mais do que um princípio, queremos que nos sintam para sentirem além do que se vê. Mas como dizer o que somos, tão profundamente? Como pintar o quadro da nossa identidade com as cores da nossa essência, se é a nossa alma que queremos mostrar? Ser assim, tão desesperadamente, implica (in)temporalidade. Implica reconhecer o passado e o que fizeram outros de nós, viver o presente perto de tudo e ter fé que os caminhos que escolhemos nos levam ao futuro desejado. Da fusão dos traços caraterísticos desta (in)temporalidade, emerge o nosso *core*, o núcleo duro onde existe o que somos e se promete o que seremos para além de todas as coisas. Somos, intensamente, em construção. Construimos paixões, construimos ideias e construimos cultura. Porque a cultura não é redutora expressão de um povo, de uma forma de estar e de ser. A cultura é esse povo, a cultura é identidade, a cultura é constante construção. Não é fácil definir uma alma nem ouvir o que fala o nosso coração, mas, neste grupo, somos o que fazemos: uma cultura de construção que constrói cultura. (*in site oficial dst group*³)



Figura 3: Antigo logótipo do grupo *dst*.



Figura 4: Logótipo atual do grupo *dst*.

Já os Valores, pelos quais todas as empresas do grupo *dst* se regem, encontram-se bastante evidenciados no *site*, revelando a importância que o grupo dá aos mesmos, utilizando-os como guia para orientar os comportamentos de todos os colaboradores. Quanto à Missão, esta pretende ser um espelho da razão de ser do grupo *dst*, que se prende com a sustentabilidade

³ <http://www.dstsgps.com/dst-group-pt-pt/about-us-pt-pt/#/#text>

e o valor dos projetos realizados por qualquer empresa do grupo, sendo dessa forma que o grupo espera ser reconhecido por todos os seus clientes e *stakeholders*. A Visão prende-se com as convicções do grupo, é o ponto norte que orienta, a longo prazo, todas as suas ações para a direção desejada: serem reconhecidos como os empreendedores “renascentistas” do séc. XXI.

Missão⁴

Construir projetos empresariais sustentáveis que acrescentem valor para a comunidade.

Visão⁴

Construir com arte e engenho para ficarmos na história como os empreendedores
“renascentistas” do séc. XXI.

Valores

Respeito:

Acreditamos que todos devem ser respeitados pelo seu trabalho, pelas suas atitudes, opiniões e opções.

⁴ O texto que compõe a Missão e Visão ainda não foi divulgado ao exterior, pelo que poderá sofrer alterações.

Rigor:

Não existe “mais ou menos nivelado”, “mais ou menos apumado”, “mais ou menos limpo” ou “mais ou menos seguro”, mas sim “nivelado”, “apumado”, “limpo e seguro”. O rigor reflete-se nos nossos procedimentos, no horário e nas regras a cumprir. Ser severo, do ponto de vista dos princípios e da moral, é ser rigoroso.

Paixão:

Sob o signo da paixão - texto da poetisa Regina Guimarães – é o nosso ícone. Paixão é ter grande entusiasmo por alguma coisa, ânimo favorável ou contrário a algo. É a sensibilidade que um engenheiro ou arquiteto transmite através de uma obra. Paixão é a entrega a um projeto. Paixão é um estado de alma quente.

Lealdade:

Respeito aos princípios e regras que norteiam a honra e a probidade. Fidelidade dos compromissos e contratos assumidos, presença de caráter. Ser leal com os parceiros de negócio, com quem de nós depende e com quem dependemos. Ser confiável por ser leal.

Solidariedade:

Ser solidário é ser amigo, é estender a mão com generosidade genuína, é levar alegria e calor humano a quem de alguma forma está marginalizado. Ser solidário é ser mais humano. Uma empresa solidária é preferida nos negócios. É uma empresa mais competitiva. O voluntariado é um veículo para a solidariedade. É moderno, justo, culto, amigo, é um gesto nobre e de elevação moral.

Coragem:

A coragem é essencial para a nossa vida. Coragem para enfrentar situações menos simpáticas nos temas mais difíceis, não esperando resoluções ao acaso. É um valor que devemos evidenciar por oposição ao medo, à cobardia e à preguiça. Coragem para reagir a uma crítica não com uma atitude de desmotivação ou tristeza, mas antes procurando o meio e a ação para superar o seu motivo. Recomenda-se muito este tipo de coragem, que é também uma coragem intelectual.

Ambição:

Anseio veemente de alcançar determinado objetivo. Ambição para não nos resignarmos. Ambição por tirar o maior potencial de nós próprios. Ambição para nos merecermos. Ambição para sermos atletas na nossa profissão de alta competição. Ambição para bater as nossas marcas. Ambição para fazermos os melhores negócios com o máximo de valor à custa da mais alta competência e eficiência.

Bom Gosto:

Optamos fundar a economia da empresa numa imagem culta, cosmopolita e *cool*. Bom Gosto porque é um estado de ser com charme. Bom gosto porque somos sustentáveis e respeitamos o planeta. Bom gosto porque somos sensíveis. Bom gosto porque sim.

Responsabilidade:

Temos de ter a certeza que, perante uma escolha, escolhemos o que é melhor para os dois e não apenas o melhor para cada um. Cada colaborador é responsável pela sua atividade negociada e corresponsável se o colega não cumprir a sua, impedindo o objetivo comum. Uma equipa é o conjunto – é o todo. No jogo empresarial, como no social ou familiar, todos têm de cumprir na sua posição relativa e todos devem contribuir para que, por omissão, não permitamos que um dos nossos não seja um dos nossos.

2.2. A experiência de estágio

Durante o período de estágio, que decorreu de 1 de setembro de 2014 a 1 de março de 2015, posso asseverar que vivi uma ótima experiência, tanto a nível pessoal como, e não menos importante, a nível de superação profissional. Sendo o grupo Domingos da Silva Teixeira constituído por um conjunto de empresas que operam em setores verdadeiramente distintos, isso possibilitou-me uma experiência de estágio muito rica. Na verdade, o departamento de comunicação onde estagiei é transversal a todas as empresas do grupo e, assim sendo, tem de ser bastante flexível, adaptando-se a novas realidades e situações todos os dias.

No primeiro dia de estágio fui recebida pela Coordenadora da equipa de comunicação, Dra. Raquel Sousa, que prontamente me anunciou aos colegas de equipa, mostrou as instalações e apresentou-me aos colaboradores com quem iria ter mais contacto. Por forma a facilitar a minha integração no grupo, a primeira semana foi reservada à exploração de materiais que me pudessem transmitir as informações básicas sobre o grupo *dst*, tais como: os *websites* das empresas do grupo, as *newsletters*, os Relatórios e Contas, brochuras e outros documentos orientadores. Considero importante salientar que, durante os seis meses de estágio, a minha participação foi repartida pela comunicação interna e externa, mas tentando sempre acompanhar quem precisasse mais da minha colaboração.

Uma das primeiras experiências que tive enquanto estagiária, (e que tomo como bastante positiva pois levou-me a ter outra perceção da dimensão do grupo *dst* e, conseqüentemente, ajudou-me bastante no meu percurso de estágio) foi a participação num *peddy-paper* para novos colaboradores. Este consiste na reunião dos novos colaboradores do mês (ou trimestre, conforme se justifique) aos quais são entregues alguns cartões com perguntas que implicam que estes explorem e fiquem a conhecer todo o complexo, e que interajam com vários colegas nas diversas empresas do grupo. O objetivo é, naturalmente, que preencham os cartões com as respostas corretas. O *peddy-paper* termina no departamento dos Recursos Humanos, onde há a verificação das respostas e, posteriormente, uma pequena reunião para esclarecer e informar os novos colaboradores sobre alguns tópicos fundamentais.

Após esta primeira semana de ambientação e conhecimento foram-me delegadas algumas tarefas mais simples que me possibilitariam estar mais alerta, não só em relação ao que se passa no mundo empresarial do grupo *dst*, mas também nos outros grupos empresariais de grande dimensão. A primeira tarefa prendeu-se com a realização de *benchmarking*, que me possibilitou comparar algumas práticas de comunicação feitas por outras empresas por forma a identificar todos os aspetos passíveis de serem aperfeiçoados no grupo *dst*. Esta técnica revelou ser bastante importante pois permitiu a observação de algumas práticas no grupo que mais tarde, na elaboração do Plano de Comunicação 2015, tiveram grande relevância. Outra tarefa que me foi incumbida consistiu na realização do *clipping* diário dos jornais impressos, que consistia na filtragem de todas as notícias, não só referentes ao grupo *dst*, mas também todas aquelas que poderiam constituir algum interesse para o grupo. Com esta prática de monitorização das matérias jornalísticas referentes ao grupo *dst* é possível acompanhar o desempenho das várias empresas do grupo e fazer a gestão da informação, informação essa que posteriormente pode ser utilizada para realinhamento estratégico da comunicação ou apenas para arquivo.

Um dos elementos com mais peso para a comunicação interna foi, sem dúvida, a introdução no grupo *dst* de um novo método de gestão estratégica: o *Balanced Scorecard*⁵. Esta metodologia, que a meu ver é indissociável da comunicação estratégica, implica a adoção de objetivos estratégicos que, por sua vez, se irão transformar em indicadores. Através do desenvolvimento dos objetivos e indicadores, o BSC tem como principal propósito tornar a execução da estratégia numa operação rotineira. Em suma, esta metodologia consiste em operacionalizar os conceitos e definições estratégicas em objetivos, indicadores e metas para a gestão do planeamento estratégico do grupo *dst*. Para a divulgação desta ferramenta de gestão foram necessários vários meses de preparação por parte da equipa de comunicação. Numa primeira fase, e em concertação com o responsável pela implementação do BSC no grupo *dst*, a Administração e o departamento de Planeamento Estratégico, foi pedido à equipa de comunicação que idealizasse várias ações para integrarem o Plano de Comunicação do *Balanced Scorecard*, das quais uma – que foi sujeita a aprovação por todo o comité

⁵ O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos condutores de desempenho futuro. Os objetivos e medidas desta metodologia derivam da visão e estratégia da organização. Os objetivos e as medidas de visualizar o desempenho organizacional dividem-se em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. (Kaplan & Norton, 1996, p. 8)

supracitado – seria utilizada para a informação, envolvimento e esclarecimento dos colaboradores sobre este processo de gestão. Todo o processo envolveu várias reuniões, elaboração de apresentações, construção de *kits* das ações, orçamentação, entre outras coisas. E, felizmente, pude acompanhar todo este percurso.

Com o período de estágio também coincidiram alguns eventos realizados regularmente pelo grupo *dst*. Um desses eventos foi o *Encontro de Quadros*, acontecimento realizado anualmente que junta colaboradores das várias empresas para debaterem assuntos transversais ao grupo, sendo que este ano o tema foi “Encontros com Estratégia”. Toda a preparação do evento foi por mim seguida, sendo que em algumas tarefas foi-me dada total autonomia e nas restantes pude acompanhar todo o decurso das atividades, o que me permitiu compreender como se processa todo o decorrer de organização de um evento. De ente algumas tarefas que pude auxiliar destaco: a escolha do local, orçamentação dos materiais a distribuir, confirmação de presenças, preparação da logística necessária, acompanhamento do evento e pós-evento.

Destaco também a importância a nível pessoal desta experiência, pois pude assistir e acompanhar de forma privilegiada um evento que contou com a presença de personalidades bastante influentes tais como: Dr. Reginaldo Rodrigues de Almeida (Doutorado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madrid, jornalista e Professor no departamento de Ciências da Comunicação na Universidade Autónoma de Lisboa), Dr. Ricardo Rio (Presidente da Câmara Municipal de Braga), Eng.º António Vidigal (Presidente da EDP Inovação), entre outros. No que concerne aos temas em debate, estes também me suscitaram bastante interesse, já que envolviam sempre a temática da estratégia, incluindo assuntos como: as *smart cities*, o *cross-selling*, a estratégia na perspetiva do departamento de Planeamento Estratégico do grupo *dst*, entre outros.

O segundo evento, em cuja organização participei ativamente, foi o “Emergentes *dst*”. Trata-se de uma iniciativa que inclui a atribuição de um prémio pecuniário de 7 500 euros ao artista que apresente o melhor portefólio fotográfico. Esta iniciativa já é considerada uma das mais importantes a nível nacional na área da fotografia, e está integrada nos “Encontros da Imagem, Festival Internacional de Fotografia”, que visa destacar os melhores trabalhos em Fotografia Contemporânea. Ficou à minha responsabilidade - sempre sob a orientação da

colega responsável pela comunicação interna do grupo - o envio de convites, confirmação de algumas presenças, preparação do orçamento, distribuição de lugares e bilhetes no Teatro Circo, o registo fotográfico e presença em representação do grupo *dst* no início de análise de portefólios na Casa dos Coimbras. No dia do evento, a 20 de setembro, estive presente na preparação pré-evento com a montagem da exposição dos quadros dos artistas finalistas, acompanhamento do *sound-check* dos artistas convidados para a gala de entrega do prémio, preparação do *catering* para os artistas, distribuição dos bilhetes para os órgãos de comunicação social, acompanhamento de todo o evento e pós-evento.

Outros eventos que foram acontecendo pontualmente durante o estágio foram as inaugurações mensais da *Shair*, que decorriam sempre aos sábados. A *Shair* é uma plataforma *online* dedicada a artistas emergentes, onde qualquer artista plástico ou fotógrafo pode submeter os seus trabalhos a votação do público e de um júri na galeria virtual *Shair*. Para além da galeria virtual, o projeto contempla ainda uma articulação com a Galeria Emergentes *dst* que dá a conhecer os artistas mais votados na inauguração da exposição mensal que decorre na galeria. Embora este seja um projeto independente do departamento de comunicação do grupo *dst*, o mesmo marca sempre presença nestas atividades, para acompanhar o evento e cooperar com os colegas da galeria devido à grande afluência de visitantes e órgãos de comunicação social.

Para além da gestão de eventos, foi-me pedido algo completamente diferente de tudo que já havia feito em estágio, integrando uma ferramenta bastante relevante para a comunicação interna do grupo. Refiro-me à escrita de artigos para a *newsletter* *dstnews* (anexo 1, figura 1). Esta *newsletter* interna é publicada periodicamente e pretende chegar a todos os colaboradores, fornecedores e parceiros de negócio, e por esse motivo reveste-se de grande importância para a imagem corporativa que o grupo quer transparecer. Na divisão de tarefas foi-me delegado o trabalho de preparar alguns artigos, tais como: *dst group* nos *media*, que consiste na seleção das notícias com maior relevância sobre o grupo; *dst group* nas redes, onde selecionei os melhores *posts* nas redes sociais do grupo (Facebook, Pinterest, Youtube, Twitter, Instagram, Vimeo e LinkedIn); o *cooltura* (anexo 1, figura 2), onde, num pequeno parágrafo, se dão a conhecer os vários eventos culturais a decorrer nas semanas seguintes; um artigo que pudesse esclarecer o que é a Caixa da Inovação (um espaço existente na intranet disponível para que os colaboradores possam depositar as suas ideias), o qual intitulei

de *Innovation aboard* (anexo 1, figura 3); e para as páginas finais dediquei dois artigos mais curtos e ligeiros, o primeiro foi um teste de QI *dst* (anexo 1, figura 4) para que os leitores pudessem testar os seus conhecimentos acerca de temas variados do grupo e, finalmente, o artigo que mais me aprouve fazer, proveniente de uma ideia sugerida por mim, e que estará presente nas próximas edições da *newsletter* por revelar ter bastante utilidade, um Manual de Boas Práticas de Comunicação destacável, intitulado de Comunicação *dst*acável (anexo 1, figura 5), com dicas de comunicação que os leitores podem recortar e guardar para futura referência, que nesta edição contou com “10 dicas gerais para uma comunicação eficaz”. A escrita destes artigos revestiu-se de muita importância para mim pois foi-me dada total liberdade de escrita, o que me deu um grande sentimento de responsabilidade por escrever para um público muito variado, com diferentes graus de escolaridade, de diversas áreas profissionais e de todas as faixas etárias.

Para além de estar envolvida na produção de conteúdos da *dstnews*, também participei na logística do produto final, que incluiu o armazenamento em arquivo das *newsletters*, contabilização das mesmas – para facilitar a distribuição igualitária por todos os departamentos, empresas e fornecedores/parceiros –, distribuição pelo complexo, por todas as empresas e em pontos importantes como a receção e restaurante, e, por fim, a gestão das *newsletters* disponíveis.

Tive também oportunidade de participar na preparação de uma campanha de comunicação, mas que desta vez se distinguiu por ser a nível nacional. O convite surgiu por parte da Background, uma cooperativa de produtores culturais que apoia a produção artística, que convidou o grupo *dst* a participar na Campanha Nacional “Vamos ao Teatro”, que teve como finalidade levar mais pessoas aos espaços de oferta cultural. A minha participação nesta campanha foi modesta, pois o grupo *dst* tem parceria com a Companhia de Teatro de Braga, e daí surgiu logo a ideia de que estes fossem ao restaurante M (restaurante do grupo *dst*) apresentar uma peça ou declamar poemas. Surgiu assim o mote: “Vamos ao Teatro, mas ele também vem até nós!”. Durante uma semana a Companhia de Teatro de Braga veio ao restaurante M para representar três excertos da peça “Em Pessoa”. A minha contribuição consistiu apenas na ajuda em pequenas tarefas que foram surgindo e no acompanhamento do evento.

Outra campanha que surgiu, mas desta vez a nível europeu, foi a Semana Europeia de Prevenção de Resíduos, sugerida pelo departamento de Ambiente do grupo *dst*. A SEPR, apoiada pelo Programa LIFE+ da Comissão Europeia, foi lançada com o objetivo de sensibilizar ao máximo a população para a problemática dos resíduos, em particular a prevenção dos mesmos, através de várias ações. Ações essas que visam ajudar a entender o significado da atividade de prevenção de resíduos e da necessidade de motivar a responsabilização de cada um.

Nesta edição a SEPR teve como tema o desperdício alimentar, pelo que procuramos introduzir o slogan de campanha, inspirado na já conhecida regra dos 3 R's "Reduzir, Reutilizar e Reciclar", adaptando-a para "Reduzir, Realimentar e Reciclar" (anexo 2, figura 1). A iniciativa decorreu de 24 a 28 de novembro, cujo programa incluía uma ação de campanha por dia, sendo que os colaboradores eram informados através de *banners* na *intranet* (anexo 2, figura 2). Assim, no primeiro dia – designado de "Mais vale reduzir que desperdiçar" – preparamos, em parceria com o departamento de ambiente, uma medição de desperdício alimentar no restaurante M e, por forma a envolver o nosso público-alvo, solicitamos que tirassem fotos criativas aos seus pratos ou *tupperwares* limpos, e as enviassem para as redes sociais com o *hashtag* identificativo "#eunaodesperdiço". O segundo dia foi dedicado ao tema "No realimentar é que está o ganho", e este dia consistiu em colocar na *intranet*, para acesso dos colaboradores, uma espécie de livro de receitas e dicas de como aproveitar as sobras de refeições, intitulado de "Sobras Requentadas" (anexo 2, figura 3). No terceiro dia, sob o mote "Guarda para amanhã o que podes reciclar hoje", houve recolha de *tupperwares* em todo o complexo para posteriormente doar à ReFood Braga e um *workshop* de compostagem caseira. Os restantes dias da campanha foram para balanço de resultados, sendo que no último dia os mesmos foram apresentados para consciencialização de todos os colaboradores. Como estagiária pude, mais uma vez, observar cada etapa deste processo, no entanto apenas participei em tarefas mais simples como nas reuniões de discussão de ideias, criação de *slogans* e títulos, produção de textos informativos para colocar na *intranet*, revisão de textos e acompanhamento do evento. Posso apenas salientar que, para esta ação, consegui obter o apoio do Pingo Doce - Braga Parque, sendo que estes gentilmente cederam 400 desdobráveis com dicas de preservação de alguns alimentos.

Uma das experiências que realizei, e que apenas foi possível por estagiar numa empresa com a dimensão do grupo *dst*, foi a produção de raiz de um vídeo promocional para uma das empresas do grupo. O vídeo em questão foi produzido a pedido da *bysteel*, empresa especializada no fabrico, projeto e montagem de estruturas metálicas, que tinha já o título de “*National Champion*” e, numa segunda fase, teria de produzir um vídeo promocional⁶ para concorrer aos prémios “*European Business Awards*”, mais concretamente ao título de “*National Public Champion*”, na categoria de *Import/Export*. Esta foi uma tarefa de elevada responsabilidade pois foi um reconhecimento importante de todo o trabalho efetuado pela *bysteel*, e que poderia projetar de forma bastante positiva o nome da empresa e do grupo, por reunir as mais importantes empresas de 33 países europeus. Para além destas razões já mencionadas, os EBA também são uma das competições mais importantes na Europa a nível empresarial, pois premeiam a inovação, excelência, sustentabilidade e ética empresarial.

Para a produção deste vídeo, posso enumerar algumas das tarefas em qual estive envolvida, tais como: tradução e compilação das linhas orientadoras para a produção do vídeo, escolha de planos de filmagem, criação de texto, criação de um *storyboard*, preparação do teleponto, criação de *checklist* de material técnico a ser utilizado, criação de uma declaração de cedência de direitos de imagem (que também incluiu da minha parte a entrega e recolha dos mesmos a todos os participantes nas filmagens), filmagens e acompanhamento de edição de vídeo, sendo que todos estes pontos foram preparados e levados à consideração da administração da *bysteel*. Por ter sido este um trabalho que teria de apresentar, num curto espaço de tempo, todos os pontos fortes da *bysteel*, aproveitamos o excelente material que tínhamos e, através de mais algumas filmagens, conseguimos também que este se tornasse num vídeo promocional da empresa.

Saliento que esta tarefa foi deveras enriquecedora pois, como tinha bastantes condicionantes, foi muito desafiante cumprir com todos os requisitos exigidos. As formalidades prendiam-se com as limitações de tempo disponível para filmagem do administrador da empresa em questão, que se encontrava frequentemente no estrangeiro; a edição do vídeo também tinha muitos impedimentos pois o vídeo não poderia exceder os 3 minutos e 25 segundos, cada capítulo tinha de responder a vários tópicos, a apresentação teria de ser feita em inglês, algumas filmagens decorreram em ambiente fabril – o que trouxe bastantes dificuldades a

⁶ Vídeo de participação da *bysteel* nos EBA: <http://goo.gl/Z28i4C>

nível de som pois queríamos mostrar a fábrica em pleno funcionamento – e, por fim, a data de termo de submissão do vídeo, que estava muito próxima. Logo, com todas estas condicionantes, tínhamos de ser bastante criativos, levando-nos a aproveitar o facto de todos os vídeos terem o mesmo aspeto, a procurar compilar todo o trabalho da empresa em frases curtas, a tentar mostrar, num curto espaço de tempo, a fábrica, as salas de projetos e o grupo em si. E todos estes fatores constituíram um enorme desafio para uma situação de estágio, mas que, a meu ver, foi superado.

Outro evento interno, no qual pude participar e que constituiu mais um momento de aprendizagem, foi o Magusto. Trata-se de uma iniciativa habitual, mas que se pretendeu mais apelativa. Com a determinação da equipa de comunicação em reforçar a relação do grupo com os seus colaboradores, o Magusto *dst* foi projetado de forma diferente. Contou com as já tradicionais castanhas assadas com direito a vinho e sumo, tudo isto acompanhado com uma atuação da Tuna de Medicina da Universidade do Minho para animar o lanche. Contudo, foi introduzida uma novidade (proposta por mim) e que consistiu no lançamento de um desafio para todos os colaboradores: um concurso para tirar a *selfie* mais “farruscada” do Magusto, sendo que para o vencedor haveria um prémio. Além desta contribuição criativa também ficou decidido em equipa que se poderia fazer um convite mais apelativo para os colaboradores comparecerem ao Magusto, e a ideia que surgiu foi a de aproveitar as castanhas provenientes dos castanheiros situados no complexo desportivo do grupo e perfurá-las com uma pequena bandeira que propunha o seguinte convite: “Dá-me lume no magusto *dst*”. Este evento não poderia ter tido um *feedback* mais positivo, pois recebemos bastantes colaboradores e fotografias do magusto e “*selfies* farruscadas”, tanto dos trabalhadores dos escritórios centrais como de obras localizadas fora da cidade e até mesmo do país.

Aquando da aproximação da época natalícia, a equipa de comunicação também entrou numa fase bastante trabalhosa. Há dois eventos habituais que decorrem nesta quadra, eventos estes que estão inteiramente a cargo da equipa de comunicação. O primeiro é o lançamento do Postal de Natal, um vídeo dirigido aos colaboradores, clientes, fornecedores e público geral, que, todos os anos, pretende passar uma mensagem natalícia diferente. Após várias reuniões de *brainstorming* – e considerando a necessidade de disseminar a recente assinatura do grupo “*building culture*” – o conceito ficou definido por “*building Christmas every day*”, e

incluía o desafio de perguntar aos colaboradores do grupo *dst* o que fazem para que seja Natal todos os dias.

Esta ação incluía ainda a produção de vários cartões que colocavam, então, a questão que serviria de mote a todo o processo “O que fazes para que seja Natal todos os dias?”, frase que se seguia de algumas linhas em branco. Após a produção de todos os cartões seguiu-se a distribuição dos mesmos, sendo que a cada colaborador foi entregue um cartão e cabia-nos a nós – equipa de comunicação – apenas esclarecer que deveriam escrever uma boa ação que costumem realizar, sem dar mais explicações, pois assim o cartão também funcionaria como *teaser*. Após a distribuição pude ajudar na preparação das filmagens, na elaboração do *storyboard*, na compra dos materiais que iriam ser utilizados no vídeo, na entrega e recolha das autorizações de cedência de imagem, nas filmagens e na edição do vídeo. Assim, o conceito do vídeo traduziu-se em boas ações nos cartões, que posteriormente foram atados a um balão (foram utilizados 365 balões, um por cada dia do ano) e lançados ao ar, sendo que a ideia original (e descrita no papel) era que quem encontrasse o cartão, tentasse reproduzir essa mesma ação descrita. O vídeo conta também com o testemunho de quatro colaboradores, que relatam qual foi a sua boa ação ao longo do ano que fez com que fosse Natal todos os dias⁷.

Toda esta experiência, a par da realização do vídeo para os EBA, permitiu-me conhecer e desenvolver técnicas que não dominava, reconhecendo que estas práticas apenas foram possíveis devido ao excelente local de estágio que elegi, e que me proporcionou todas estas experiências novas e diversificadas.

Para a continuação de envolvimento dos colaboradores com o grupo e as suas redes sociais, colocou-se mais um desafio aos colaboradores – igualmente relacionado com o Natal. Tratou-se de um concurso de árvores de Natal denominado “Batalha Natal”. O que se pedia aos colaboradores era que construíssem, num trabalho de equipa, uma árvore de natal original e sustentável, mas a partir de um orçamento máximo de 15 euros por grupo. Para concorrer, os colaboradores só tinham que enviar uma fotografia de grupo junto à árvore para o email da comunicação. Posteriormente houve uma votação, a partir do Facebook do grupo *dst*, que

⁷ Postal de Natal grupo *dst* 2015: <https://goo.gl/PUKovc>

determinou a equipa vencedora da “Batalha Natal”, que recebeu como prémio um cabaz com produtos natalícios, já pensado para ser dividido pela equipa vencedora.

A preparação desta ação ficou a meu cargo, tendo sido responsável pela colocação dos *posts* nas redes sociais do grupo, pela preparação dos textos explicativos e captação de imagens de algumas árvores de Natal.

O último evento, em cuja organização participei ativamente, foi a Festa de Natal para os filhos dos colaboradores, um acontecimento que já é hábito no grupo *dst*. A preparação pré-evento foi bastante exaustiva, e foi-me solicitado que colaborasse em vários aspetos, tais como: na segmentação de todos os filhos de colaboradores por idades e géneros, na escolha de prendas adaptadas a cada conjunto de idades, na preparação do fato de Pai Natal e na colocação das prendas em sacos devidamente etiquetados por forma a distinguir sexo e idade na altura de entrega. No dia da festa, que decorreu no Theatro Circo, acompanhei todo o evento e estive presente na distribuição dos presentes e lanches, sendo que para o pós-evento só foi necessário recolher o material em sobra.

Continuando com a descrição do estagio, um dos projetos que maior satisfação pessoal me deu foi a elaboração de um quiz personalizado para o grupo *dst* (anexo 3, figura 1). Esta ideia surgiu após uma reunião com a equipa da Science4you⁸ que se dirigiu aos escritórios para tentar estabelecer uma parceria. Nesse encontro, mostraram-nos alguns quizzes personalizados para empresas, e como a comunicação do grupo estava muito voltada para a estratégia pensei que seria interessante aliar essa mesma estratégia – necessária para se jogar qualquer jogo – a uma ótima forma de dar a conhecer o grupo. Para tal foi necessário entrevistar várias pessoas ligadas ao grupo *dst*, alguns funcionários mais antigos, administradores de cada empresa e alguns colaboradores. Após a recolha exaustiva de dados, tive de trabalhar e confirmar todas as informações recebidas e, posteriormente, transformá-las em pergunta e três opções de resposta, tendo formulado mais de 200 questões no total. Após a aprovação geral, as perguntas seguiram para produção na Science4you e o resultado foi um jogo oferecido a todos os colaboradores e parceiros de negócio. Este projeto fez com que tivesse toda uma outra perceção da história do grupo e de como todas as empresas do grupo

⁸ A Science4you S.A. é uma empresa que se dedica ao desenvolvimento, produção e comercialização de brinquedos didáticos.

operam, pois o quiz contém uma grande variedade de temas, permitindo-me obter um renovado *insight* acerca do grupo *dst*.

Não obstante toda a riqueza da experiência de estágio e qualidade dos projetos de comunicação em que estive envolvida, considerei oportuno indicar algumas das lacunas, que enquanto estudante de Ciências da Comunicação considero graves. Refiro-me à falta de dois manuais que penso serem fundamentais para toda e qualquer empresa – ainda mais para um grupo de empresas desta dimensão – o Manual de Comunicação de Crise e o Código de Ética e Conduta. No entanto, considero importante ressaltar que a intenção de concretizar estes manuais já era um desejo do grupo *dst* há bastante tempo mas, por falta de disponibilidade para os executar, ainda não tinha sido possível à equipa debruçar-se totalmente sobre o assunto. Assim, no momento em que coloquei à consideração da minha coordenadora e colegas de equipa a elaboração desses manuais, foi-me dada prontamente a aprovação para os concretizar.

Assim sendo, para o Manual de Comunicação de Crise (anexo 4) tive de fazer alguma investigação, que se baseou muito em documentos orientadores que podiam ser encontrados *online*. A partir da pesquisa e dos dados recolhidos, o passo seguinte foi começar a redigir o manual, que dividi em sete partes, mas que, entretanto, já sofreram algumas alterações (sendo que o último tópico não foi elaborado por mim, mas sim pela agência que presta apoio ao grupo *dst*, a *ICE Ibérica*): (1) definição de comunicação de crise; (2) identificação das tipologias de crise passíveis de acontecer no setor de atividade em que o grupo opera; (3) determinação das práticas de preparação e prevenção de crise; (4) constituição do comité de crise (com os vários representantes do comité, e quem é o porta-voz); (5) preparação de um modelo de plano de crise (com uma lista de contactos úteis); (6) definição de medidas para o período pós-crise; e, finalmente, (7) preparação de alguns documentos modelo (como, por exemplo, *press releases*).

Relativamente ao Código de Ética e Conduta (anexo 5) o processo decorreu da mesma forma que no anterior manual. Através de *benchmarking* consegui compor um Código de Ética e Conduta adaptado ao grupo *dst*. Este código encontra-se dividido em sete capítulos e que, analogamente ao manual anterior, também já sofreu algumas alterações: (1) mensagem do Presidente, (2) o grupo *dst*, (3) os valores do grupo *dst*, (4) os principais objetivos do código,

(5) premissa, (6) princípios de conduta (que se encontra subdividido por: respeito pelos direitos humanos e laborais, transparência, compromisso com os *stakeholders*⁹, meio ambiente, clientes, recursos humanos, fornecedores, comunidade externa e concorrentes) e (7) gestão do processo.

Para a elaboração destes manuais, dos quais o grupo *dst* carecia, foi necessário algum sentido de responsabilidade da minha parte, pois são dois instrumentos que comprometem os colaboradores e regulam a atuação do grupo, mas penso que terá sido uma experiência bastante positiva pois senti que havia preenchido essa lacuna e que, assim, contribuí para a identidade corporativa do grupo *dst* bem como para a sua imagem. É, também, importante ressaltar que o Manual de Comunicação de Crise e o Código de Ética e Conduta ainda se encontram a ser editados e trabalhados e, até à data, os documentos finais ainda não foram aprovados.

Uma sugestão que também foi aprovada, e pela qual fiquei responsável, foi a elaboração de um “Manual de Gestão de Redes Sociais do grupo *dst*”. Tendo notado as dificuldades de cada pivô na preparação de texto para as redes sociais, (como fazê-lo, que linguagem utilizar e quais as características de cada rede social) julguei imperativo criar um manual para a comunicação *online*. Este deveria incluir toda a informação necessária para que todos os pivôs do grupo consigam escrever corretamente para cada rede social, e de forma a que houvesse uma linguagem idêntica entre todas as empresas, por forma a haver continuidade e coerência nos conteúdos publicados.

Paralelamente a todos os eventos e funções já citados, existiram outras pequenas tarefas que me foram delegadas e que se realizaram pontualmente ao longo do estágio, mas que penso ser relevante referir, tais como: organização e catalogação de livros e outros materiais disponíveis no arquivo; revisão de brochuras de algumas empresas do grupo; preparação de alguns *posts* para redes sociais; criação de *press releases* e presença em algumas reuniões de apresentação de serviços ou propostas de parcerias.

⁹ “*Stakeholders*: conceito usado nos estudos de comunicação desenvolvidos no âmbito da Gestão e do Marketing, para designar grupos de pessoas que podem ou não estar representados nas organizações, mas com os quais estas têm relações de interdependência. Na sua origem está uma teoria instrumental, que defende que as empresas que se relacionam numa base de confiança e cooperação mútua com os seus *stakeholders* terão uma vantagem competitiva sobre outras empresas que o não fazem” (Ruão, 2008, p. 16)

Já na fase final do estágio, mais concretamente a partir do mês de dezembro, a equipa de comunicação começou a trabalhar quase exclusivamente para o Plano de Comunicação do Grupo *dst* de 2015. Para conseguirmos delinear uma planificação do que a equipa de comunicação teria a fazer durante o decorrer desse ano, e conseguir assim também uma melhor gestão do tempo disponível para dar assistência a elementos surpresa que surgissem e tivessem de ser executados, foram feitas diversas reuniões com os vários administradores e representantes de cada empresa para determinar quais as suas carências e previsões a nível de comunicação para o ano de 2015. Assim, em cada entrevista foram colocadas algumas questões-base para perceber as necessidades mais imediatas de cada empresa. Foram então discutidos os seguintes tópicos: quais seriam os objetivos estratégicos dessa empresa para 2015, quais seriam os públicos-alvo tendo em conta esses mesmos objetivos, quais as suas vantagens competitivas face à concorrência e, por fim, que necessidades básicas de comunicação tinham por satisfazer. Além do Plano de ações também fizeram parte do plano de comunicação um esboço da calendarização conjeturada e referente orçamentação prevista para esse mesmo ano. Todos estes elementos posteriormente seguiram para aprovação da administração.

Colocando em perspetiva estes seis meses, penso que a experiência de estágio que vivenciei foi imensamente positiva. Sinto que evoluí bastante, tanto a nível pessoal como a nível profissional, completando assim, de forma plena, o meu percurso académico. Desde a diversidade de projetos nos quais pude participar, passando pelos colegas de equipa e restantes colaboradores que sempre me fizeram sentir como parte integrante do grupo *dst*, até à autonomia que me foi concedida, tudo foi bastante positivo, ficando assim com a certeza de que esta experiência me permitiu o melhor início possível de vida profissional. Consegui verificar também um progresso ao nível da autonomia com que realizava as tarefas que me eram propostas, a par de uma autoconfiança gradual nos trabalhos que executava.

Resumidamente, este estágio revestiu-se de extrema importância pois, através da vontade de ir estagiar que sentia diariamente, permitiu-me ter ainda mais convicções de que é esta área que me cativa a nível pessoal e na qual ambiciono trabalhar.

III. A articulação: da experiência à reflexão

Concluído o estágio curricular, anteriormente aqui descrito, o momento era de introspeção e avaliação das experiências vivenciadas para que se começasse a desenhar a questão de partida que iria nortear todo o relatório. Apesar dos variados assuntos pertinentes que emergiram no decorrer do estágio, houve sempre um tema que nos suscitou um interesse maior, mas que, no entanto, foi sempre colocado em dúvida por ser esta uma temática pouco abordada, pelo menos no que concerne a Portugal. Tratava-se do facto do grupo *dst* recorrer à cultura como eixo da sua comunicação estratégica, comunicação essa que se tem mostrado bastante eficaz pois a empresa é reconhecida por esse agente diferenciador de todas as outras empresas que operam no(s) mesmo(s) ramo(s).

Devido à conjuntura do país, que conduziu a dificuldades económicas para a maioria das empresas, o assunto referido adquiriu importância acrescida. Daí que nos pareceu importante, perceber de que forma é que uma empresa, que opera maioritariamente no setor da construção civil, supera as suas dificuldades apostando na Responsabilidade Social. Tornou-se também importante refletir sobre as motivações que levam uma empresa, como a *dst*, a desenvolver práticas de Responsabilidade Social, que abrangem campanhas internas (como é o caso das hortas sociais que permitem aos colaboradores reduzirem o seu orçamento familiar, da criação de banco de livros escolares para colaboradores com filhos em idade escolar, etc) e campanhas externas (apoiam a Cruz Vermelha Portuguesa e são o principal mecenas da Companhia de Teatro de Braga, por exemplo). O grupo *dst* esteve sempre ciente da sua responsabilidade social, entendendo que o seu papel na sociedade não se deveria cingir à dimensão económica, mas que deveria agir enquanto agente social ativo, criando assim valor para ambas as partes. Mas defendendo também que uma empresa solidária é preferida nos negócios e é, também por isso, mais competitiva. Uma perspetiva que procurou, desde logo, incutir nos seus colaboradores, junto dos quais incentivou uma vertente solidariamente ativa - não fosse a solidariedade um dos seus valores – através da realização de várias campanhas que os envolviam em práticas de voluntariado, doações, entre outras. Assim, é clara uma pretensão constante da empresa se relacionar com a comunidade local,

por via das ações que realiza, com o sentido de trabalhar em prol de um desenvolvimento social mais assertivo.

Tendo em conta que em Portugal só a partir da década de 60 é que se começou a reconhecer a importância da comunicação nas organizações, o facto de existir uma empresa fundada há tantos anos que reconhece o valor de uma comunicação diferenciadora merece, julgamos, que nos debrucemos e examinemos a sua forma de comunicar.

Portanto, e por forma a orientar a investigação proposta sobre o papel da Comunicação Estratégica na sustentabilidade do grupo *dst*, a partir de uma orientação cultural, desenvolvemos a seguinte questão de partida:

“Qual o papel da comunicação estratégica, com cariz marcadamente cultural, no sucesso do grupo Domingos da Silva Teixeira, S.A.?”

A questão de partida demarca também alguns objetivos principais, que no final deste estudo se pretendem ver alcançados, ainda que de forma indireta, e que são:

1. Perceber qual o papel da Comunicação Estratégica no desenvolvimento de uma identidade diferenciadora para as marcas;
2. Compreender como a Responsabilidade Social pode ser um elemento importante no *mix* da Comunicação Estratégica.

No entanto, traçamos também outros objetivos secundários, mais centrados no grupo *dst*, tais como:

3. Auditar as práticas de Comunicação Estratégica do grupo *dst*;

4. Analisar a vantagem da aposta na Responsabilidade Social – assente da educação cultural – para o grupo *dst*, quando o seu *core business* é a construção civil.

De forma a responder à questão de partida e atingir os objetivos principais e secundários, este estudo foi apoiado na investigação de vários autores, conforme apresentaremos de seguida. Parte-se depois para o exercício de contraste das afirmações da literatura com a realidade do grupo *dst*, culminando, mais tarde, com o cruzamento de dados para assim alcançarmos o objetivo deste estudo.

IV. Enquadramento teórico

Após o relato da história do grupo *dst*, experiência de estágio e apresentação da questão de partida, que atuará como farol orientador para toda esta dissertação, procedemos ao enquadramento teórico, que servirá de apoio a todas as fundamentações e raciocínios concebidos daqui em diante. Assim, prosseguiremos neste trabalho de investigação segundo as indicações do “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, de Quivy e Campenhoudt (1992), que nos indica uma sucessão de etapas a serem realizadas, sendo que delas fazem parte as leituras exploratórias que precedem ao enquadramento teórico. A intenção será, depois, confrontar as informações recolhidas através da análise documental com os conhecimentos adquiridos e experiências vivenciadas em contexto de estágio (observação direta), culminando assim numa visão holística do tema em análise.

Considera-se, também, importante realçar que a escolha dos documentos para análise recaiu na diversidade, tanto da natureza dos documentos (artigos científicos, livros, dissertações de mestrado, vídeos, etc.), como dos autores citados, que variam entre investigadores de renome na área e pesquisadores mais recentes.

4.1. A Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional tem assumido um papel preponderante nas empresas e é, cada vez mais, reconhecida a sua relevância para o sucesso das mesmas, munindo-as de uma ferramenta estratégica para um mundo corporativo progressivamente mais “competitivo, globalizado e sobrepovoado de símbolos e mensagens de negócio” (Ruão, 2008, p. 25).

Os primeiros estudos sobre esta vertente da comunicação surgiram, de acordo com Salgado e Ruão (2008, p. 3), “nas primeiras décadas do século XX”, por forma a encontrar e desenvolver práticas comunicativas ajustadas à realidade empresarial, coordenando não só a comunicação a nível interno como também a relação com os seus *stakeholders*. A Comunicação Organizacional trata a forma como se aciona a comunicação nas empresas e procura compreender todos os procedimentos pela qual se desenvolve, constituindo, portanto, “uma área abrangente e de múltiplas perspetivas” (Ruão & Kunsch, 2014, p. 7).

O objetivo principal deste campo da comunicação prende-se, segundo nos dizem Ruão e Carrillo (2005), com o facto de ser reconhecida a sua importância para melhorar a *performance* das empresas mas também as “impressões” resultantes sobre esse desempenho (p. 86). Assim, os conceitos de “identidade, imagem e reputação passaram a ser evocados para explicar essas dimensões intangíveis das organizações e da gestão” (Ruão & Carrillo, 2005, p. 86). Quando nos referimos a dimensões intangíveis (ou mais comumente tratadas por *ativos intangíveis*), pretendemos aludir à relação dos conceitos supramencionados: identidade, imagem e reputação, que, em conjunto, compõem um bem valioso para a organização, mas que, no entanto, não é palpável nem visível (Rodrigues, 2013, p. 28). Trata-se, assim, de “um conjunto de julgamentos coletivos sobre uma organização” (Rodrigues, 2013, p. 27) que formam a conceção que fazemos de determinada organização.

A Comunicação Organizacional reveste-se de extrema importância pois é esta que permite uma orientação dos colaboradores para que se atinjam os objetivos estabelecidos, ficando a cargo da mesma a “tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização” (Ruão & Kunsch, 2014, p. 8). Podemos também acrescentar, citando Mumby (2001), que este é um “processo de criação de estruturas de significado coletivas e coordenadas, através

de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais” (Mumby, 2001 citado em Ruão, Salgado, Freitas & Ribeiro, 2014, p. 16).

Uma empresa está constantemente a comunicar a sua imagem e as percepções que desta se formam a partir de todas as mensagens e ações que dela provêm, e é através de todos estes comportamentos comunicativos que os seus públicos concebem uma representação mental da mesma. Assim, toda a comunicação proveniente da organização compõe a sua identidade organizacional, que não é mais do que a personalidade própria da mesma, partilhada com os seus colaboradores, parte vital neste processo.

Esta vertente da comunicação tem sofrido bastantes mutações e herda conhecimentos de várias áreas de estudo, tais como a “Ciência da Administração, a Antropologia, a Psicologia Social, a Ciência Política, a Sociolinguística, a Sociologia, a Retórica e, até, a Crítica Literária” (Ruão, 2008, p. 29). Posto isto, há bastante tempo se pôs de parte a conceção de que uma empresa é reconhecida apenas pelo nome, modelo de negócio e logótipo, pois estes elementos são unicamente a ponta do *iceberg*. Na verdade, deve tomar-se em consideração todo o fluxo de informação que dela decorre e que constitui a sua reputação. Conforme afirmam as autoras Ruão e Carrillo (2005):

Parece mesmo impossível levar a cabo uma qualquer atividade empresarial ou institucional que não tenha um nome, um logótipo e algumas cores, como ponto de partida para a afirmação de uma identificação própria e diferenciada no mercado. Mas também se entende atualmente que os elementos visuais devem ser manifestações visíveis de um sentido organizacional mais profundo, constituído de trocas de “impressões” entre o ambiente interno e o externo. (Ruão & Carrillo, 2005, p. 86)

Pela facto de a organização se tratar de um sistema aberto (ou seja, um sistema de troca constante de informação do seu interior para o exterior e vice-versa) e envolver “os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos” (Kunsch, 2009, p. 54), este conceito torna-se algo amplo e complexo. No entanto podemos sintetizar afirmando, segundo Taylor (1993), que:

Uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente. (Taylor, 1993 citado em Ruão & Kunsch, 2014, p. 8)

Como nos indicou Van Riel (1995), a Comunicação Organizacional pretende uma “gestão de todas as formas conscientes de comunicação, interna e externa, de modo tão eficiente e eficaz quanto possível, no sentido da criação de uma base favorável de relacionamento entre os grupos dos quais a organização depende” (Van Riel, 1995 citado em Ruão, 2008, p. 47).

Posto isto passamos ao próximo conceito fundamental que faz parte da trama simbólica deste estudo: a Comunicação Estratégica.

4.2. A Comunicação Estratégica

Após definirmos o conceito de Comunicação Organizacional e percebermos a força que esta apresenta no processo de persuasão dos seus públicos, percebe-se que todo este efeito exige um esforço pensado “estrategicamente e de forma planeada” (Bornes, 2012, p. 27). E é aqui que nos deparamos com um conceito-chave, que terá uma participação ativa em todo este trabalho, a *estratégia*, mais concretamente pela sua utilização a favor da comunicação, ou seja, no contexto da Comunicação Estratégica.

Esta vertente da Comunicação Organizacional “é uma área de estudos recentemente constituída no campo das Ciências da Comunicação e que analisa o uso da comunicação persuasiva para atingir objetivos organizacionais” (Araújo & Ruão, 2014, p. 101). O próprio conceito salienta, pois, toda a comunicação que integra propósitos definidos e orientados para cumprir a missão empresarial/institucional, ou seja, atende aos seus desígnios estratégicos. Ou dito de outra forma, “a comunicação estratégica integra a comunicação intencional de uma organização” (Sandhu, 2009, p. 75). E, neste contexto, definimos Comunicação Estratégica como toda a: “comunicação planeada, usada com um propósito, com uma estratégia inerente” (Araújo & Ruão, 2014, p. 102).

A sua utilização em contexto empresarial deve implicar uma integração de mensagens e meios, com o objetivo de se conseguir uma agregação de valor e consolidação da sua imagem organizacional junto dos *stakeholders*, visando também “diferenciar os seus serviços que, no geral, eram idênticos aos oferecidos pela concorrência” (Silva, 2014, p. 90).

O facto desta área da comunicação ter ganho tanta importância atualmente deve-se, segundo nos explicam os autores Macedo, Porém e Andrelo, a:

(...) mudanças e evoluções ocorridas na sociedade. Especialmente após a Revolução Industrial, em função da enorme mudança estrutural no modo de produção, no trabalho e nas trocas comerciais, a comunicação passou a ser entendida como importante competência dos processos organizacionais e promotora de diferenciais competitivos. (Macedo, Porém & Andrelo, 2014, p. 111)

Podemos, assim, afirmar que a Comunicação Estratégica é um fenómeno procedente dos

desafios que o setor empresarial enfrenta, pois “no mundo cada vez mais complexo de hoje, as organizações disputam a atenção, admiração, afinidade, alinhamento e fidelidade de constituintes de todos os tipos. E ao fazê-lo, as organizações tomam decisões estratégicas” (Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007, p.4). Toda esta conjuntura exige uma nova postura por parte das organizações, sendo que se prevê que “futuramente, a comunicação empresarial estratégica não frequentará apenas o discurso dos executivos da área” (Bueno, 2005, p. 19).

Como vimos até agora, “as organizações (hoje, mais do que nunca) integram dimensões estratégicas” (Araújo & Ruão, 2014, p. 102), não só por razões de conjuntura atual que, de certa forma, coagiu as empresas a adotarem comportamentos que as diferenciem, mas também as forçou a uma mudança de postura em relação aos seus *stakeholders*, construindo “relações simbólicas e comportamentais através da comunicação com aqueles sobre os quais a organização depende para cumprir os seus objetivos económicos e sociopolíticos” (Steyn, 2003, p. 178). Assim, reconhecemos que “desenvolver uma abordagem integrada e estratégica para a comunicação será fundamental para o sucesso” (Argenti, Howell & Beck, 2005, p.83), pois o propósito de todas as empresas prende-se, claro está, com a obtenção de lucro. No entanto há algo que mudou e que os líderes perceberam estar inerente à evolução empresarial, a valorização dos *stakeholders*, pois estes são parte integrante no processo evolutivo e de sustentabilidade de qualquer empresa, sendo portanto fundamental “formar relacionamentos de longo prazo com os constituintes que moldam a imagem da organização e reputação” (Forman & Argenti, 2005, p. 248).

Mas qual será o fator que distingue Comunicação Organizacional de Comunicação Estratégica? Trata-se de conceitos distintos, mas interligados. A Comunicação Estratégica é parte da Comunicação Organizacional, já que esta última integra outras dimensão que não as estratégicas. Referimo-nos à comunicação administrativa, informativa ou informal, por exemplo. No entanto, (e considerando que estamos a abordar essa parte da Comunicação Organizacional que envolve estratégia) sabemos que ambas têm como missão comunicar com os seus públicos internos e externos, ambas pretendem comunicar para cumprir objetivos financeiros e ambas tencionam reforçar a sua identidade corporativa. No entanto, no meu parecer, a distinção prende-se com a diferenciação que pode gerar a Comunicação Estratégica. A diferenciação que as empresas ambicionam quando adotam determinada

estratégia, que lhes pode trazer certo posicionamento e, conseqüentemente, permite aos seus utilizadores se identificarem mais com uma empresa em detrimento de outra.

Para que se pudesse formar este juízo recorreremos a vários autores que corroboram com esta linha de pensamento, tais como Tavares (2013), que afirma: “uma organização é resultado das percepções que o público tem de si. A única forma de conseguir orientar essas percepções é através da comunicação (...) assim sendo a Comunicação Estratégica contribui para a criação de uma significação da empresa” (Tavares, 2013, p. 27), ou Alozza (2008) que menciona que os aspetos positivos da comunicação estratégica são: “criar mais confiança e para gerar diferenciação e crescimento sustentáveis” (Alozza, 2008, p. 373). Também os autores Zerfass e Huck (2007) partilham o mesmo parecer, afirmando que a Comunicação Estratégica não só “molda significado, constrói confiança, cria reputação, e gere relações simbólicas com os *stakeholders*” (Zerfass & Huck, 2007, p. 108), mas também “expande o conjunto tradicional de medidas de comunicação institucionalizadas, a fim de administrar significado em todos os tipos de interações com *stakeholders* internos e externos” (Zerfass & Huck, 2007, p. 107).

Podemos concluir, então, que as “organizações usam uma crescente variedade de métodos para influenciar os comportamentos dos seus constituintes – o que as pessoas conhecem, como as pessoas se sentem, e a forma como as pessoas agem – em relação à organização” (Hallahan et al., 2007, p.10), no entanto é através da significação que se constrói a reputação que, por sua vez, fará a diferença no momento em que se opta por determinada empresa/serviço.

Assim sendo, nada melhor do que analisar, de forma sucinta, a noção de Reputação Organizacional, por forma a perceber qual é a sua relação com a Comunicação Estratégica e quais os seus impactos no momento de eleição de uma ou outra empresa.

4.3. As estratégias de Reputação

Após analisarmos o conceito de Comunicação Estratégica e a sua relevância para a comunicação organizacional, consideramos pertinente abordar ainda este tópico, o da Reputação Organizacional. Este posiciona-se como subtema da estratégia pelo facto de ambos os conceitos estarem intimamente ligados, pois a reputação de uma organização surge das várias estratégias de comunicação por esta adotadas, que, por sua vez, pretendem cumprir o desígnio de alcançar uma credibilidade favorável aos olhos dos seus *stakeholders*.

É ainda importante salientar que, quando nos referimos a *stakeholders*, estamos a lidar com todos os públicos inerentes a uma organização/empresa, sendo que estes são parte vital na construção de uma reputação, tal como afirmam os autores Gotsi e Wilson (2001):

A reputação corporativa é a avaliação global dos *stakeholders* de uma empresa ao longo do tempo. Esta avaliação é baseada em experiências diretas dos mesmos com a empresa, qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que fornece informações sobre as ações da empresa e/ou numa comparação com as ações de outros concorrentes principais. (Gotsi & Wilson, 2001, p. 29)

Parecer que é também defendido por Alloza (2008). Na figura que a seguir é apresentada (figura 5) mostra-se de que forma é que uma imagem e uma a reputação favoráveis conseguem influenciar positivamente a interação dos *stakeholders* (funcionário e cliente):

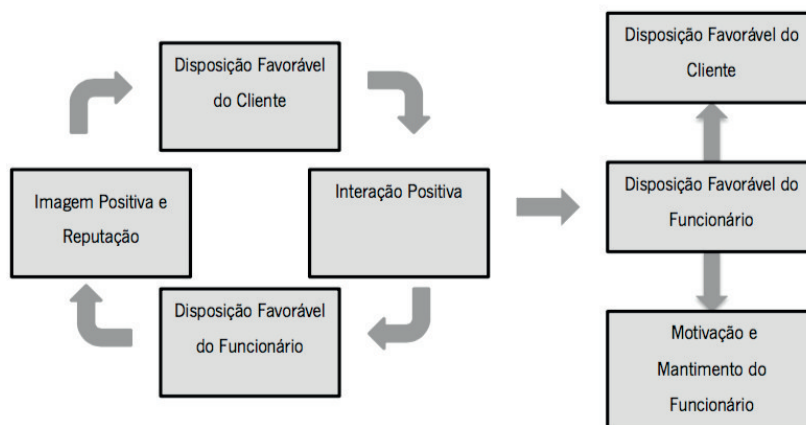


Figura 5: A forte reputação na interação entre funcionário-cliente (adaptado de Alloza, 2008, p. 377)

A construção de reputação é uma preocupação que sempre acompanhou a evolução das empresas e organizações. No entanto, “só mais recentemente, a partir da década de 1990, é que a *reputação organizacional* começou a ser abordada de forma mais significativa e permanente” (Salgado, 2009, s/p).

Atualmente, qualquer organização “sente necessidade de planejar e gerir a apresentação visual da sua identidade, no sentido de promover uma imagem positiva e uma reputação de longo prazo” (Ruão & Carrillo, 2005, p. 87), o que nos leva a crer que, na perspectiva dos *stakeholders*, uma forte reputação “pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento” (Almeida, 2005, p. 120). No entanto, há outros elementos que contribuem para a reputação de uma organização e, segundo nos afirmam os autores Hawabhay, Abratt e Peters (2009), são eles:

o perfil do CEO, o conselho de administração, a comunicação clara da estratégia corporativa, o recurso emocional e o *brand equity* da empresa, enquanto que a participação nos esforços sociais também é vista como um elemento vital para ajudar a gerar confiança e admiração e construção de uma forte reputação corporativa. (Hawabhay, Abratt & Peters, 2009, p. 7)

Percebemos, então, que “cuidar estrategicamente da identidade a apresentar ao público, das associações de imagem e reputação, da cultura interna a implementar, ou do apelo emocional da marca, ganhou uma importância nunca antes imaginada” (Ruão & Salgado, 2008, p. 328), e que todos estes fatores, em concertação, originam a opinião que pesa no momento de escolha entre uma empresa/marca em detrimento de outras. Assim, e reconhecendo o valor que os *stakeholders* representam para as organizações, é importante que os profissionais da comunicação elaborem “redes de segurança relacionais através do desenvolvimento de interações positivas de longo prazo com seus públicos” (Salgado, Ruão & Machado, 2015, p.36) por forma a fornecerem indicadores que lhes permitam a construção da reputação.

Depreende-se assim, decorrendo desta análise, que “a reputação tem impactos profundos sobre a *performance* corporativa” (Almeida, 2005, p. 119), e que é fundamental para que as empresas se diferenciem de todas as outras. No entanto, esta é uma circunstância que dificilmente ocorrerá se não houver uma estratégia comunicacional inerente.

A partir das ideias anteriormente enunciadas começamos, então, a entender a importância e a conexão entre os conceitos de Comunicação Estratégica e reputação, para a própria comunicação organizacional. Percebemos que a reputação é algo que vai sendo construído, de uma forma gradual, através das várias mensagens intercetadas pelos seus *stakeholders*, que se revelam parte fundamental neste processo de composição.

Conclui-se assim com uma citação de Salgado (2009) que descreve, de forma breve mas clara, tudo o que foi anteriormente descrito:

a reputação não só é impossível de imitar, como necessita de tempo para se aglutinar na mente dos *stakeholders*. Nesta corrente, é valorizada a forma estratégica como se aloca recursos para obter uma reputação favorável e suficientemente consolidada, para que os rivais não possam ocupar a sua posição. (Salgado, 2009, s/p)

4.4. A Comunicação Estratégica e as Estratégias de Comunicação

Para completar toda esta conceptualização à volta da Comunicação Estratégica, consideramos pertinente analisar a sua relação com a ideia de Estratégia de Comunicação. Trata-se de noções tantas vezes confundidas, mas que constituem fenómenos bem distintos.

Durante a experiência de estágio no grupo *dst* fui várias vezes confrontada com estes dois conceitos: o de Comunicação Estratégica – pois a comunicação nesta organização é sempre planeada estrategicamente para que se alcancem as metas pré-estabelecidas – e o de Estratégia de Comunicação – que “corresponde ao conjunto de decisões integradas, que permitem à organização atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar” (Lendrevie, Baynast, Emprin, Rodrigues & Dionísio, 2010, p.63).

De facto, “estratégia de comunicação e comunicação estratégica são duas coisas diferentes” (Pérez, 2012, p. 167), e Carrillo (2014), sinaliza diferenças irrevogáveis:

a “comunicação estratégica” não é sinónimo de “estratégias de comunicação”. A comunicação estratégica necessita de recorrer a todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os seus objetivos. Cada uma destas formas será delimitada pela sua própria tática e pelos seus próprios planos de ação, constituindo aquilo que é muitas vezes referido como “estratégias de comunicação” parciais. Daí a confusão. Será o somatório de todas as “estratégias de comunicação” parciais que dará a sinergia, o resultado da comunicação estratégica será muito mais do que a soma das “estratégias de comunicação” parciais que poderá incluir. (Carrillo, 2014, p. 76)

Assim, partindo do entendimento da autora, concluímos que a Comunicação Estratégica é uma conceção mais ampla que inclui necessariamente as Estratégias de Comunicação. Estas últimas são assim um meio para a atingir, mas que, só por si, não conseguirão culminar na comunicação estratégica projetada pela empresa. Também Oliveira (2011) afirma que a expressão ““estratégias de comunicação” é várias vezes confundida com a de “comunicação estratégica”. Porém, se uma organização optar por ações de comunicação de forma isolada e a curto prazo, não estará perante uma comunicação estratégica” (Oliveira, 2011 citado em Fernandes, 2014, p. 39). Ou seja, o autor reforça a ideia de que várias Estratégias de

Comunicação aplicadas por uma empresa não são sinónimo de uma Comunicação Estratégica.

Sinteticamente, “a comunicação estratégica implica a comunicação intencional de uma organização e, portanto, teoricamente exige um agente intencional, a tomada de decisão racional e deliberada e a implementação e avaliação de um programa de comunicação estratégica” (Sandhu, 2009, p. 75), ou seja, envolve necessariamente a definição de Estratégias de Comunicação. O que não significa a aplicação de várias estratégias, mas a definição de um pensamento estratégico orientador, seguido de um programa estratégico que lhe dê vida e corpo.

No entanto, pressupõe-se que uma empresa que preze a sua comunicação e que tenha um plano de comunicação ativo, como é o caso do grupo *dst*, precisará projetar várias estratégias de comunicação que, a par de outras atuações, irão coadjuvar no alcance da missão comunicativa projetada.

4.5. A Responsabilidade Social Empresarial numa dimensão Estratégica

Após clarificarmos o ponto anterior, considerou-se também imprescindível abordar o tema da Responsabilidade Social Empresarial (ou Corporativa) como mecanismo de comunicação estratégica, que se revelou fundamental para o grupo *dst*.

A razão pela qual as organizações optam por desenvolver este tipo de ações em prol da sociedade, “e que estão para além da sua obrigação legal” (Pessôa, 2009, p. 30), prende-se com o facto destas intentarem “mostrar a todos os seus públicos a sua identidade, nela incluída a sua vertente socialmente responsável, e, conseqüentemente, estar a definir um posicionamento na mente das pessoas” (Pessôa, 2009, p. 36).

Esta tendência no âmbito da Comunicação Organizacional “tornou-se um tema recorrente no âmbito das organizações ao longo da última década” (Soares, 2004, p. 3). No entanto, é a partir “da década de 90 que se assistiu a uma sobrevalorização de um código de conduta empresarial a que se convencionou chamar Responsabilidade Social” (Pessôa, 2009, p. 29). Um fenómeno que Carroll (1979) sintetiza, afirmando que:

empresas socialmente responsáveis são aquelas que atuam de acordo com as expectativas que a sociedade tem delas, num dado momento, ao nível das suas ações económicas, legais, éticas e discricionárias. O compromisso contínuo das empresas em contribuir para o desenvolvimento económico enquanto melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, assim como da comunidade local e da sociedade em geral. (Carroll, 1979 citado em Leandro & Rebelo, 2011)

Esta técnica de comunicação e de ação social sustenta a relação com os *stakeholders* e atribui às empresas “um valor intangível que pode ser um importante fator de diferenciação da concorrência, nomeadamente se tivermos em conta a emergência de um tipo de consumo em que as pessoas estão cada vez mais atentas à conduta das empresas” (Pessôa, 2009, p. 32). Contudo, a atuação das empresas orientada para a RSE não implica que esta descure os seus objetivos económicos, pois ser economicamente viável será sempre a prioridade de qualquer organização. Por outro lado, podemos também considerar que uma empresa é “socialmente responsável se desempenha seu papel económico na sociedade produzindo bens e serviços,

gerando empregos, retorno para os seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade” (Borger, 2001, p. 9). Ainda assim, “cumprir o seu papel econômico não é suficiente; a gestão das empresas é responsável pelos efeitos de sua operação e atividades na sociedade” (Borger, 2001, p. 9). Esta determinação que as empresas sentiram em se comprometerem com os seus *stakeholders*, através da adoção de políticas de RSE, deriva da necessidade de “adaptar e mudar de acordo com a mudança de expectativas dos *stakeholders*, mas também para influenciar essas expectativas” (Morsing & Shultz, 2006, p. 336).

Assim, depreende-se que os *stakeholders* são um elemento basilar neste processo de Comunicação Estratégica, e que as empresas podem ter ‘sentimentos’ genuínos em relação ao facto de ambicionarem ser socialmente mais responsáveis mas, no entanto, e embora possa ser subtil, a intenção será sempre a de “evocar reações fortes e muitas vezes positivas entre os *stakeholders*” (Morsing & Shultz, 2006, p. 323) para que haja um consequente comprometimento entre estes e a empresa/organização.

Podemos, então, asseverar que as organizações com uma perspetiva de responsabilidade social “antecipam mudanças nas expectativas sociais, desenvolvem programas RSE para vários grupos de interesse organizacionais e os integram ao planeamento de longo prazo da organização” (Borger, 2001, p. 45) e que, devido a essa integração, podemos afirmar que quando uma empresa adota políticas de RSE estas fazem sempre parte de uma Comunicação Estratégica.

Esta tendência comunicacional desenvolveu-se, pois, devido à crescente preocupação das empresas relativamente à forma como eram percebidas pelos seus *stakeholders*, e que estes, por sua vez, começaram a “expressar as suas preocupações com o comportamento social das empresas em relação aos problemas sociais e ambientais, exigindo maior envolvimento delas na solução destes. Mais do que isso, passaram a questionar o papel das empresas na sociedade” (Borger, 2001, p. 17). Não obstante, devemos ter também em consideração o carácter estratégico destas práticas de comunicação empresariais, pois, segundo nos indica Borger (2001):

a RSE deve ser integrada ao planeamento de longo prazo e à estratégia geral da empresa. (...)Se não há uma estratégia, a empresa não tem uma atitude pró-ativa. A estratégia identifica os

stakeholders relevantes e as questões sociais e ambientais-chave, define as prioridades e os objetivos para cada *stakeholder* e formula um plano de ação. (Borger, 2001, p. 75)

Assim, esta estratégia é instituída como resposta a vários fatores atuais que forçaram as empresas a diferenciarem-se das demais, por forma a combaterem a crise económica e a concorrência, e se adaptarem a um mercado globalizado (Soares, 2004, p. 7). No entanto, esta prática não pode ser nunca dissociada da estratégia das empresas para obterem lucro, tendo sempre em mente que as responsabilidades das empresas começam no seu rendimento, ou seja, “a responsabilidade social não se trata apenas de uma questão de caridade, mas antes de uma filosofia de gestão” (Lopes, 2014, p. 32).

4.6. A Comunicação Estratégica e as marcas: uma síntese

Neste último ponto, pretendemos sintetizar a tese da relevância efetiva da Comunicação Estratégica na gestão organizacional, pela sua capacidade de produzir diferenciação de marca. De facto, depois da exploração dos tópicos anteriores, consideramos estar em condições de nos referirmos ao papel preponderante da Comunicação Organizacional no processo de influência dos públicos. Esta é, assim, a interação que decorre interna e externamente numa empresa/organização e funciona num sistema aberto.

De entre as diferentes formas de Comunicação Organizacional, destacamos a Comunicação Estratégica, pela relevância para a análise do caso do estágio. Da Comunicação Estratégica decorre a construção de uma reputação, que se espera positiva, junto dos públicos-alvo. Mas para que tal aconteça é imprescindível que se desenhem estratégias de comunicação adequadas aos diferentes objetivos e *stakeholders*; sendo que uma dessas estratégias pode implicar o uso de programas de Responsabilidade Social Empresarial, como instrumento de diferenciação e captação de mercados. Agora, resta perceber de que forma é que a comunicação estratégica pode ser o elemento que diferencia uma marca em relação às restantes.

Será que podemos afirmar que a definição de uma Comunicação de cariz Estratégico por parte de uma empresa é a opção que medeia entre o seu sucesso ou o seu insucesso? De acordo com a leitura especializada sabemos que esta afirmação pode não ser exata, mas também sabemos que o universo empresarial é muito complexo, e não é suficiente uma organização ser economicamente viável para que consiga ser sustentável. Neste contexto, a comunicação gerida de forma estratégica pode fazer a diferença.

Ora, a atuação da comunicação estratégica pode fazer-se através de um “complexo processo de transformação/internalização, em que a cultura organizacional vai, subliminarmente, incorporando, ao nível dos pressupostos básicos, uma nova e diferenciada postura frente aos públicos” (Baldissera, 2001, s/p). Como nos afirma Baldissera (2001):

As organizações já não podem ser entendidas apenas como resultados dos objetivos e ações de seus membros. Antes, deve-se atentar para os complexos jogos de relações por elas

materializados e que permitem dizer que são agentes de manutenção e transformação de cultura. (Baldissera, 2001, s/p)

Torna-se, então, essencial que se pense a comunicação como um processo de construção de sentidos, que intenta sempre:

garantir a circulação de informações/significados selecionados de modo a: demarcar as diferenças, influenciar a estrutura e as regras dadas, fazer com que os públicos reconheçam o valor agregado à organização e institucionalizar (comunicar e fazer reconhecer) a empresa como referência (Baldissera, 2001, s/p).

Há, no entanto, outra prática comunicacional, que faz parte do processo tradicional da Comunicação Estratégica. Referimo-nos ao *benchmarking*, que não é mais do que estudar o que as “demais organizações do ramo estão fazendo, dando especial atenção àquelas que apresentam as melhores práticas, com vista a superá-las, fazendo melhor” (Baldissera, 2001, s/p). Esta prática estratégica demonstra ser de grande eficiência pois, como nos afirma Baldissera (2001), “as organizações do mesmo setor tenderão a concorrer materializando os mesmos procedimentos estratégicos e ações, ou seja, em pouco tempo, as, até então, melhores práticas não passarão de simples práticas, isto é, procedimentos comuns” (Baldissera, 2001, s/p). Assim, com as organizações a apostarem fortemente em boas práticas comunicacionais, teremos uma concorrência empresarial forte, mas no bom sentido, com o intuito de se quererem destacar de uma forma permanentemente positiva, o que, geralmente, se traduz em práticas relacionadas com responsabilidade social.

Em jeito de conclusão, podemos, então, confirmar que a Comunicação Estratégica é de facto um fator diferenciador das marcas. É este tipo de comunicação que cumpre o desígnio de construir valor e fortalecer a imagem organizacional junto dos seus *stakeholders* por forma a diferenciar os seus serviços dos da concorrência. E é com base nas informações rececionadas, pelas ações de comunicação que a empresa concretiza e pelas próprias experiências vivenciadas pelos seus clientes, que se constrói uma reputação, que culminará numa idealização da marca por parte dos *stakeholders*.

V. A pertinência da Comunicação Estratégica como modelo de comunicação empresarial do grupo *dst*

5.1. Práticas de Comunicação Estratégica do grupo *dst*

Após a exposição do enquadramento teórico que permitiu pensar sobre a questão a aprofundar, é chegado o momento de confrontar essas concepções mais abstratas com a aprendizagem e noções decorrentes da experiência de estágio.

O grupo *dst* é uma das empresas mais reconhecidas, nos setores em que atua, a nível nacional e, em grande parte, isso deve-se à sua comunicação de cariz estratégico, que envolve práticas invulgares no nosso país. Esta é uma empresa que leva muito a sério a sua participação em atividades de responsabilidade social, e pretende deixar a sua marca em tudo o que faz: nas comunidades, nas suas obras, nas suas realizações em geral. E acreditamos que esta é apenas uma das razões que fazem com que o grupo *dst* seja uma das empresas com maior grau de reconhecimento, pela sua capacidade de distinção das demais organizações, através de um cunho próprio que, como o Presidente do grupo, José Teixeira, gosta de afirmar, se faz valer sempre de uma imagem *triple c*: cosmopolita, culta e *cool*.

Neste ponto, iremos pois descrever algumas das práticas identificadas durante o período de estágio no grupo *dst*, e que nos permitem comprovar a utilização de uma comunicação estratégica diferenciadora. O primeiro procedimento que podemos referir é a *exigência*: um requisito imposto a todos os seus colaboradores, para que atuem sempre de acordo com os valores que regem o grupo, incluindo mesmo as práticas de comunicação, pois “para ser estratégica, a comunicação precisa atuar em conjunto com os objetivos globais da organização e deve contemplar a política vigente na empresa” (Cabestré, Graziadei & Filho, 2008, p. 49). Outro dos fatores que mais me surpreendeu na comunicação do grupo, com componente de diferenciação estratégica, foi a ampla partilha de informações, quer fossem de cariz mais geral, quer fossem relativas a aspetos mais específicos. E isto parece-nos importante, porque como nos confirmam Cabestré et al. (2008):

a informação, além de vital, tornou-se o maior valor estratégico, porque traz o conhecimento, e esse se tornou símbolo de diferencial das organizações competitivas – quem tem conhecimento está sempre à frente. Trata-se de um processo pertinente aos gestores das modernas

organizações – que desenvolvem no seu quotidiano a prática de transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo. Isso significa mudança de atitude e de mentalidade. (Cabestré et al., 2008, p. 48)

Além da vasta divulgação de informações, há outro fator estratégico relacionado com a comunicação proveniente do grupo. Quando há partilha de informação (seja pela *newsletter*, pelos *websites*, redes sociais ou qualquer outra fonte de comunicação) solicita-se que se cumpra uma determinada estrutura, sendo que todos se devem expressar utilizando uma linguagem simples mas cuidada e, não menos importante, seguindo sempre as linhas orientadoras recomendadas pelo departamento de comunicação (de acordo com o *Manual de Boas Práticas de Comunicação*), para que haja coerência entre todas as afirmações, resultando num alinhamento entre todas as empresas do grupo.

Outro fator que também diferencia o grupo *dst* é a forma como este se antecipou, relativamente a outras empresas, em adotar uma estratégia diferenciadora na gestão dos seus públicos internos, apercebendo-se de que estes são o seu bem mais valioso, e oferecendo-lhes vários benefícios, tais como: formação contínua, bilhetes para espetáculos no Teatro Circo, seguro de saúde, serviço de manicura, consultório de medicina dentária, centro de saúde, livros no seu dia de aniversário, ginásio, entre outros. Para a administração, este é um investimento com retorno a curto prazo, pois reconhece que uma grande empresa se revê no bem-estar dos seus funcionários. E, através do esquema que analisamos anteriormente (figura 5), concernente à reputação, verificamos que um funcionário com satisfação pessoal é um funcionário motivado, e isto traduz-se numa interação positiva com o cliente, do que resultará uma reputação e imagem favoráveis.

Nas ações supramencionadas podemos notar a determinação do grupo *dst* em consolidar um estilo de comunicação distinto, considerando que os métodos tradicionais de comunicação empresarial já não são capazes de apresentar resultados tão eficazes, pois, como afirmou José Teixeira, “hoje a *dst* tem ontem (...) e o ontem dela foi ter percebido em que sentido é que ia girar o mundo” (Económico TV, 2012).

Podemos, ainda, enumerar mais algumas ações promovidas pelo grupo *dst* onde se denota a sua índole estratégica, tais como a inclusão desse mesmo carácter também no seu modelo de gestão estratégico, com a implementação do Balanced Scorecard, que se serve de objetivos e

medidas provenientes da visão e estratégia da organização; os vários apoios que presta ao Theatro Circo, sendo que este ano é mecenas exclusivo da dança¹⁷; a realização do Prémio Internacional de Fotografia Emergentes *dst*, a concretização do Grande Prémio de Literatura *dst*, entre outros.

Este modelo de comunicação empresarial do grupo *dst* não é recente. Na verdade, a administração há muito que quis tornar o seu grupo de empresas distinto aos olhos dos seus públicos e, para isso, decidiu apostar numa estratégia arriscada e assente em ações de cariz cultural. Estas permitiram gerar uma dicotomia de sentimentos nos seus *stakeholders*, já que as atividades de RSE geram reconhecimento da empresa e ativam a identificação dos públicos com ela. Podemos afirmar que, para gerir toda a complexidade de relacionamentos provenientes do grupo *dst*, este “tem-se centrado em políticas de gestão que reconhecem nas pessoas, na informação, no conhecimento e na comunicação componentes fundamentais para a consolidação de uma dinâmica organizacional respaldada pelos valores de cooperação, solidariedade, confiança e ética” (Oliveira, 2003, s/p).

Há muito tempo que o grupo *dst* deixou de admitir que a sua comunicação fosse meramente “acionada em situações de emergência para se inserir como um sistema estratégico fundamental para auxiliar a organização a atingir suas metas e também para otimizar as relações interpessoais – base essencial do sucesso da empresa” (Cabestré et al., 2008, p. 48). O grupo tem vindo a demonstrar uma enorme consideração pelos seus funcionários, clientes e todos os que, de alguma forma, se relacionam com a *dst*, tentando sempre:

avaliar todos os anseios e expectativas desses grupos, respaldar-se em diagnósticos, análise de dados, capacidade lógica e sentimentos dos interlocutores e trabalhar, de forma ética e transparente, na perspectiva de direcionar os diversos fluxos informacionais que surgem nos seus relacionamentos, com vista à construção estratégica de sentidos. (Oliveira, 2003, s/p)

Para que qualquer organização consiga estabelecer uma relação favorável com os seus públicos é necessário que esta se debruce sobre as expectativas que estes mesmos criaram, transmitindo-lhes uma sensação de proximidade, que se traduzirá num sentimento (por parte dos *stakeholders*) de empatia com a empresa. Todo este processo de reconhecimento, como vimos anteriormente na temática de Comunicação Estratégica, fará com que, num momento de

⁸ <http://www.theatrocirco.com/pt/theatrocirco/parcerias>

escolha, o cliente eleja a empresa com que mais se identifica.

Podemos, então, confirmar, segundo Oliveira (2003), que “a comunicação estratégica atua para produzir sentidos, dar significado e difusão às ações organizacionais” (Oliveira, 2003, s/p), prática esta que já faz parte dos costumes do grupo *dst*, que cedo decidiu investir em processos de comunicação que lhe valeram a diferenciação competitiva que hoje tem. Assim, e de acordo com a opinião de Cabestré et al. (2008), que julgo ser uma opinião comprovada por este trabalho: “somente a comunicação estratégica apresenta as condições ideais para proporcionar resultados positivos e agregar valores extremamente importantes às organizações” (Cabestré et al., 2008, p. 48).

5.2. Uma comunicação alicerçada na valorização da cultura

Podemos afirmar, com alguma segurança, que o grupo *dst* foi uma das organizações pioneiras no país no que se refere à valorização da cultura como eixo da sua comunicação organizacional. E esta comunicação de ação cultural já foi bastante proveitosa para a empresa, pois, como afirma o próprio CEO do grupo: “já ganhamos negócios a falar de cultura” (Económico TV, 2012). Este pensamento vanguardista do grupo *dst* valeu-lhe, aliás, um reconhecimento e um posicionamento diferenciador na mente dos seus *stakeholders*, aliando duas paixões pessoais - a organização e a cultura - que se traduziram num vetor estratégico.

Neste ponto pretendemos clarificar de que forma é que uma empresa, com *core business* assente na construção civil, tem vantagem relativamente a outras apostando na Responsabilidade Social, mais especificamente na promoção da cultura. De acordo com a opinião de Augusto e Yanaze (2010) “os investimentos em cultura pelas organizações estranhas ao mundo das artes vêm-se tornando num importante instrumento institucional para a geração de posicionamento estratégico” (Augusto & Yanaze, 2010, p. 66). Assim, e seguindo o pensamento destes autores, parece que o caso da *dst* vem confirmar que uma estratégia de comunicação assente no apoio à cultura se pode reverter em vantagem competitiva para as organizações.

No grupo *dst* sempre se respirou cultura, quem conhece as instalações sabe que estas estão repletas de obras de arte, desde quadros em todas as salas e corredores, a estátuas nos jardins, *néons* no restaurante, etc. A valorização da cultura no grupo não ocorre, somente, através dos apoios monetários a instituições culturais, há uma contínua valorização da mesma dentro da empresa. Não é apenas uma estratégia que se cumpre para os públicos externos, a cultura está presente em todo o complexo do grupo, de modo a inspirar-se nos colaboradores o gosto pela arte. Referimo-nos não só às artes plásticas, mas a todas as suas manifestações. Um exemplo é a oferta de um livro a todos os colaboradores no dia do seu aniversário, incentivando o consumo da literatura. E uma outra concretização do grupo *dst*, que o liga diretamente à cultura, é o projeto *shair*, já referido anteriormente, sendo este, talvez, um dos

vínculos mais fortes que ligam o grupo à cultura e que, devido ao mediatismo consequente, enalteceu, ainda mais, a conexão de ambos. Verifica-se que esta é, como os próprios afirmam, “uma empresa ligada às artes e à cultura e tenta passar esse espírito aos colaboradores e àqueles com quem trabalha” (Económico TV, 2012).

Consideramos que, pelos exemplos dados, conseguimos mostrar como o grupo *dst* sustenta grande parte da sua estratégia de comunicação na valorização da cultura. Ao mesmo tempo, as leituras sugeriram-nos que este é um fenómeno cada vez mais recorrente, pois “o mercado cultural vem recebendo atenção cada vez maior das empresas que percebem nele a possibilidade de diferenciação competitiva, uma vez que ele permite posicionamento favorável da marca perante a sociedade e, conseqüentemente, perante o consumidor” (Augusto & Yanaze, 2010, p. 73). Os investimentos na cultura, por parte de organizações alheias à área das artes, têm-se tornado um “importante instrumento institucional para geração de posicionamento estratégico” (Augusto & Yanaze, 2010, p. 66), pois “hoje, a sociedade cobra das empresas uma atuação responsável e o consumidor tem consciência da efetividade de seus direitos” (Formentini & Oliveira, s/d, s/p). Na realidade, e dado o cenário cultural em Portugal, “o artista necessita ter acesso às alternativas de viabilização de seus empreendimentos culturais, ou seja, ao capital económico disponível no mercado e/ou ao financiamento e à promoção da cultura” (Augusto & Yanaze, 2010, p. 73). Neste contexto, as empresas emergem como mecenas possíveis, integrando o apoio às artes como parte da sua estratégia de comunicação, cujo objetivo final não deixa de ser a criação de uma imagem positiva da marca (Augusto & Yanaze, 2010, p. 66). No entanto, acredita-se que “as ações institucionais, especialmente, por meio da cultura, visam estabelecer relacionamentos e não simplesmente a persuasão do público consumidor” (Augusto & Yanaze, 2010, p. 71). Esses relacionamentos são capazes de fidelizar uma boa quota de clientes, que, ao colaborarem com o grupo *dst*, partilham do mesmo sentimento de satisfação por estarem a trabalhar com uma empresa que contribui para a cultura.

Conclui-se, assim, com a convicção de que “a cultura e a prática dos princípios do planeamento estratégico revestem-se de muita importância (...) e representam o ponto fundamental para a eficácia da utilização da comunicação organizacional integrada e estratégica” (Cabestré et al., 2008, p. 50). É através dessa comunicação estratégica alicerçada na cultura que deriva a diferenciação e esta é, sem dúvida, uma empresa que

cativa todos aqueles que com ela se cruzam, por ser diferente, por ser compassiva, pois, no grupo *dst* acreditam que “só uma empresa culta pode ser uma empresa competitiva” (Expresso, 2012).

VI. Considerações finais

Explorada a confrontação entre a teoria e a experiência de estágio, procederemos então às considerações finais. E um dos efeitos mais fortes deste trabalho de análise das práticas reais à luz das concepções teóricas foi o reforço da nossa convicção de que a comunicação realizada dentro das organizações é um tema bastante complexo e vasto. Este estudo permitiu-nos, também, refletir sobre os papéis centrais dos atores empresariais e dos seus *stakeholders* na concepção da imagem e da reputação de determinada organização, a partir de um exercício de forças e relações de poder.

Assim, e recordando a questão de partida - “Qual o papel da comunicação estratégica, com cariz marcadamente cultural, no sucesso do grupo Domingos da Silva Teixeira, S.A.?” - podemos argumentar, suportados pela experiência prática e pela literatura, que a comunicação estratégica apoiada numa política de RSE maioritariamente cultural constitui o principal eixo diferenciador do grupo *dst*. Não obstante, teremos de ter sempre em consideração que este não é o único fator impulsionador do sucesso da empresa. É certo que as suas obras, serviços prestados e custos são elementos centrais da sua *performance*. No entanto, não poderemos nunca descurar o papel persuasor da comunicação, sobretudo sendo esta praticada de uma forma tão incomum e geradora de notoriedade.

Tínhamos ainda como propósito do trabalho atingir um conjunto de objetivos principais que passaremos a avaliar. Um destes propósitos era perceber qual o papel da Comunicação Estratégica no desenvolvimento de uma identidade diferenciadora para as marcas, tópico que foi amplamente abordado no enquadramento teórico, mais especificamente na temática da Comunicação Estratégica. Ali ficou evidenciado que, nos dias de hoje, as empresas necessitam de adotar uma postura relacional e de vinculação com os seus *stakeholders* para se distinguirem num universo empresarial sobrelotado. E, neste contexto, a adoção de uma identidade diferenciadora construída a partir de relacionamentos de longa duração com os públicos é condução para o sucesso, como aliás ficou patente no caso *dst*. Já um segundo objetivo deste estudo era compreender de que forma a Responsabilidade Social pode ser um elemento

importante no *mix* da Comunicação Estratégica. A esse propósito verificamos que o investimento estratégico numa imagem ‘socialmente responsável’ por parte das empresas lhes traz uma conduta vantajosa sob o ponto de vista dos seus públicos. Deste modo, desenvolvem imagens positivas e reputações sustentadas.

A par destes objetivos principais, traçamos também outros objetivos secundários, mais centrados no grupo *dst*, que incluíam a análise das práticas de Comunicação Estratégica do grupo. Estas revelaram-se bastante eficazes, pois foi o investimento em estratégias de comunicação pouco comuns que lhe valeu a diferenciação competitiva a nível nacional que hoje o grupo detém. Pelo que conseguimos analisar e refletir sobre a importância da qualidade dos programas de comunicação definidos estrategicamente. Um outro objetivo seria o de analisar a vantagem da aposta na Responsabilidade Social – assente na educação cultural – para o grupo *dst*, quando o seu *core business* é a construção civil, e conferimos que a prática de um planeamento estratégico alicerçado na cultura se reveste de muita importância, pois representa uma contribuição para uma área social desfavorecida em Portugal. O mecenato cultural marca a postura do grupo *dst* e constrói a marca, sua imagem e reputação positivas.

Tratou-se de uma estratégia que resultou, como vimos já, do gosto pessoal pela cultura do CEO da empresa. Uma linha identitária posteriormente ensinada a todos os membros da organização. Esta é, aliás, uma tendência registada por diferentes autores, como Scott e Lane (2000), que consideraram que são os gestores de topo os principais responsáveis pela construção cultural e identitária, “procurando impor a definição interna que mais interessa ao funcionamento organizacional” (citado em Ruão, 2006, p. 8). Assim, podemos considerar que o gosto pela cultura no grupo *dst* tem, como pano de fundo, o cunho pessoal dos seus fundadores e que estes procuraram, por sua vez, “cristalizar a ideia de “comunidade étnica”, isto é, de grupo que partilha memórias históricas, tradições, valores, conhecimentos, atitudes, capacidades, recursos e solidariedades” (Ruão, 2006, p. 8). Portanto, a aposta da comunicação numa RSE acabou por constituir uma base cultural, assente nos processos de acolhimento, nas cerimónias de celebração, nos edifícios e nos discursos formais que não são executados ao acaso. E todos estes fenómenos emergiram de um prisma pessoal, que se refletiu em todas as vertentes do grupo *dst*, resultando num grupo de empresas culturalmente dinâmico.

Para terminar, gostaríamos de referir uma limitação deste estudo: a escassez de produção científica sobre a temática da Comunicação Estratégica de âmbito empresarial em Portugal. Mas essa constatação permite-nos pensar também que estudos como o que apresentamos podem contribuir para chamar a atenção para a utilidade desta vertente da Comunicação Organizacional. A Comunicação Estratégica nas organizações pode constituir um agregador de valor, de diferenciação e de uma reputação positiva.

No entanto, e atendendo ao caso do grupo *dst*, é de assinalar a dificuldade constante em alinhar estrategicamente todas as empresas do grupo. Este é um esforço continuamente desenvolvido pelos responsáveis de comunicação, que, em conjunto com a administração e colaboradores, cuidam e reconhecem o valor deste tipo de comunicação, que trouxe ao grupo *dst* o nível de sucesso de hoje: ser líder no seu setor de negócios. Podemos, assim, terminar com uma citação do CEO do grupo *dst*, José Teixeira, que sumariza o princípio de a atuação do grupo: “a cultura dota de mais capacidades para entender os desejos dos clientes e os clientes devolvem em negócios e depois tem que se devolver à comunidade” (*in* Correio do Minho, 2015)¹¹.

¹¹ <http://www.correiodominho.com/noticias.php?id=87750>

VII. Bibliografia

- Alloza, A. (2008). Brand engagement and brand experience at BBVA, the transformation of a 150 years old company. *Palgrave Macmillan*, 11, 371–379.
- Almeida, A. (2005). Reputação organizacional: A importância de parâmetros para o seu gerenciamento. *Organicom*, 2, 119–133.
- Araújo, R. & Ruão, T. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate. In Ruão, T.; Freitas, R.; Ribeiro, P. & Salgado, P. (Eds.), *A Comunicação Estratégica na Saúde: a relação de poder entre a assessoria de imprensa e o jornalismo* (pp. 100-115). Braga: Universidade do Minho.
- Argenti, P., Howell, R. & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46, 83-89.
- Augusto, E. & Yanaze, M. (2010). Gestão estratégica da cultura: a emergência da comunicação por ação cultural. *Organicom*, 7(13), 66 – 79.
- Baldissera, R. (2001). Estratégia, Comunicação e Relações Públicas. *INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, s/p.
- Borger, F. (2001). *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Acedido em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/en.php>
- Bornes, A. (2012). *A comunicação estratégica na indústria farmacêutica: Bial, um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Bueno, W. (2005). A comunicação empresarial: definindo os contornos de um conceito. *Comunicação e Cultura*, 11-20.

- Cabestré, S., Graziadei, T. & Filho, P. (2008). Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. *Comunicação e Cultura*, 7, 39 – 58.
- Carrillo, M. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71–80. doi: 10.17231/comsoc.26(2014)2025
- Económico TV. (2012). *Projecto Empresa*. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=31q34yuQU2E>
- Expresso. (2012). *Curta metragem grupo dst*. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=KWvnVsJcnks>
- Fernandes, E. (2014). *O papel da Comunicação Estratégica na gestão de Redes de Cooperação Interorganizacionais – o caso CEDT*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Forman, J. & Argenti, P. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8, 245-264.
- Formentini, M. & Oliveira, T. (s/d). Ética e responsabilidade social: repensando a comunicação empresarial.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate Communication: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6, 24–30.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 3-35. doi: 10.1080/15531180701285244
- Hawabhay, B., Abratt, R. & Peters, M. (2009). The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius. *Corporate Reputation Review*, 12, 3–20.
- Jornal Económico. (2012). *Projecto Empresa. Grupo dst*. Acedido em

<https://www.youtube.com/watch?v=bv7UtFI-HOo>

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kunsch, M. (2009). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica*. São Paulo: Saraiva. [eBook]. Acedido em http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/49.pdf

Leandro, A., Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra [Vol. Especial]*, 11- 39.

Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). *Publicitor, comunicação 360° online offline*. Alfragide: D. Quixote.

Lopes, A. (2014). *Uma visão integrada da sustentabilidade e responsabilidade social: o caso be true*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Macedo, A., Porém, M. & Andrelo, R. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate. In Ruão, T.; Freitas, R.; Ribeiro, P. & Salgado, P. (Eds.), *Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do “radar da inovação”* (pp. 109-135). Braga: Universidade do Minho.

Morsing, N. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15, 323–338.

Oliveira, I. (2003, setembro). Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. Comunicação apresentada no XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Minas

Peréz, R. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, 10, 121–196. doi: DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684

- Pessoa, N. (2009). Responsabilidade Social Empresarial: Sucesso e motivação dos colaboradores. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, J. (2013). *Thinking outside the box at Bosch: a auditoria de comunicação interna como ferramenta para o alinhamento estratégico*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese final.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf)
- Ruão, T. & Carrillo, M. (2005). A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal). *Comunicação e Sociedade*, 8, 85–100.
- Ruão, T. & Carrillo, M. V. (2005). A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal). *Comunicação e Sociedade*, 8, 85-100.
- Ruão, T. & Kunsch, M. (2014). Tendências da comunicação organizacional e estratégica. *A comunicação organizacional e estratégica: nota introdutória*. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13. doi: 10.17231/comsoc.26(2014).2021
- Ruão, T. & Salgado, S. (2008). Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório. *Comunicação e Cidadania - Actas do 5o Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 328-340). Braga: CECS
- Ruão, T., Salgado, P., Freitas, R. & Ribeiro, P. C. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate. In Ruão, T.; Freitas, R.;

- Ribeiro, P. & Salgado, P. (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta* (pp. 16-39). Braga: Universidade do Minho.
- Salgado, P. (2009). Onde está a reputação? O percurso de um conceito à procura de uma maior definição. *Comunicação e Sociedade*, Braga: Universidade do Minho.
- Salgado, P., Ruão, T. & Machado, S. (2015). Managing reputational risk at Bosch car multimedia - Portugal: Creating safety nets through corporate communication programs. *Observatório (OBS*) Journal*, 9, 33–46.
- Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An institutional perspective. *International journal of strategic communication*, 72-92. doi: 10.1080/1553118090028054429
- Silva, S. (2014). *A comunicação organizacional na atração de novos alunos. O caso da Escola de Direito da Universidade do Minho*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Soares, G. (2004). Responsabilidade Social Corporativa: por uma boa causa!?. *RAE-Eletrônica*, 3(2), 1–15. Acedido em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a07.pdf>
- Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: a conceptualization. *Journal of Communication Management*, 168-183.
- Tavares, A. (2013). *Estratégia de comunicação nas pequenas empresas – o caso Portcrl, SA –*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Zerfass, A. & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: new developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 107-122.
- Ruão, T. (2006, abril). *As Organizações Estados-Nação: á procura de uma definição de identidade na esfera organizacional*. Comunicação apresentada no VII Congresso da LUSOCOM – Federação Lusófona de Ciências da Comunicação, Santiago de Compostela
- Sousa, P. (2015, 7 de maio). Município grato por projecto cultural “assinalável” da dst. *Correio do Minho*. Acedido em <http://www.correiodominho.com/noticias.php?id=87750>

COOLTURA...

Nesta edição do **cooltura**, damos-te a conhecer o que se passa nos diversos âmbitos culturais da região Norte.

Aproveita todas as dicas e **cooltiva** a tua mente!

No Coliseu do Porto podes assistir ao concerto de apresentação do novo espetáculo da fadista **Gisela João**, com os preços dos bilhetes a variar entre os 17,50 e os 30 euros. Dia 23 de janeiro às 21:30h.

A Galeria Municipal de Arte de Barcelos receberá uma exposição de pintura do artista belga **Jean Marie Boomputte**. Esta exposição está disponível até dia 8 de fevereiro, aproveita pois a entrada é livre!

Red Cedar estará em cena, na Casa das Artes de Famalicão, dias 21 e 22 de janeiro, às 21:30h no grande auditório. Uma produção que resulta da idealização de duas classes do Atelier "Baú dos Segredos". Os bilhetes têm o preço de 3 euros.

O Centro Internacional das Artes José de Guimarães convida todas as famílias a participarem na primeira edição do ano de "Sábados em Família". Um workshop que possibilita uma experiência ampla, e que se autodescreve como "uma aventura exploratória pelos espaços do CIAJG, inspirada nas exposições sobre espaço e arquitetura, percepção e sensorialidade". Acontece dia 10 de janeiro, em Guimarães, com entrada livre.

E, do dia 20 a 22 de janeiro, a Companhia de Teatro de Braga apresenta o clássico Vicentino do **Auto da Barca do Inferno**. Com duas sessões diárias, às 11:00h e 15:00h, o preço do bilhete é de 10 euros.

Figura 2 – Newsletter dstnews, artigo cooltura

innovation aboard

O que é inovação? Inovação não só é criar mas também renovar.

Constituindo a cultura uma parte importante da nossa identidade, decidimos aliar esse conceito à inovação, criando assim uma cultura de inovação. Para isso, concebemos a Caixa da Inovação, o espaço na *intranet* criado para três desígnios: ideias e sugestões de melhoria ao funcionamento do grupo **dst** em todas as vertentes, que possam de alguma forma transformar-se numa vantagem economicamente útil de lucro ou poupança; novas ideias que constituam oportunidades de criação de novos produtos, novos serviços ou novas áreas de negócio, a disponibilizar pelo grupo **dst** e suas empresas; e, finalmente, a troca contínua de ideias, sugestões, informações, documentos e outros contributos.

Com isto pretendemos que todos os colaboradores possam participar ativamente no desenvolvimento do grupo **dst**, sustentando esse mesmo desenvolvimento na criatividade e enquadrando a inovação como estratégia de todos.

O procedimento é muito simples! Submetes a tua ideia ou sugestão na Caixa da Inovação, ficando depois aberta para discussão e votação pela comunidade **dst** durante dois meses. Após este período, a tua ideia é sujeita a avaliação pela Innovation Board, sendo classificada numa de quatro categorias: oportunidade de melhoria, descartada, arquivada ou aprovada. Se a ideia for aprovada terá de passar por aceitação final, podendo tornar-se num projeto de inovação ou ficar arquivada até haver possibilidade de implementação da mesma.

E porque damos nós tanta importância à inovação? Porque esta deve ser parte vital de toda e qualquer empresa, seja esta de grande ou pequena dimensão. E porque

acreditamos que as ideias submetidas têm a capacidade de acrescentar valor aos nossos produtos, serviços e modelos de negócio.

Por estas razões observa-se em várias empresas um interesse cada vez maior em implementar o pensamento criativo, tudo no sentido de promover inovações indispensáveis à sua sobrevivência e expansão. Com isto não queremos que os colaboradores submetam inovações científicas ou criações plenamente novas, com foco total no lucro e potenciamento do negócio, mas sim que reflitam em como se executam os serviços que fazemos, como vendemos, como posicionamos o nosso produto no mercado, como potenciamos o *cross selling*, etc.

Queremos apostar na inovação por si só, pois esta pode fazer a diferença entre a sobrevivência e a morte de uma empresa. É preciso que todos aperfeiçoemos o gosto, não só a nível individual como de todo o grupo, pelo desafio. Uma organização criativa é uma organização que sabe reconhecer o potencial ilimitado dos seus recursos humanos, é uma equipa que reconhece as habilidades e esforços de cada um.

Pretendemos aumentar a percentagem de colaboradores que participam ativamente no desenvolvimento do grupo, dando-lhes a possibilidade de inovar e de verem as suas ideias transformadas em projetos ou iniciativas de mudança, participando num progresso coletivo, que faça do grupo **dst** uma empresa que marque a diferença pela inovação.

Por todos estes motivos (e muitos mais!) vamos utilizar a Caixa da Inovação, vamos crescer não só enquanto indivíduos mas também como empresa que somos, dando asas a esta loucura que nos move!

Figura 3 – Newsletter dstnews, artigo innovation aboard

...is more

46



Teste QI dst

Testa os teus conhecimentos sobre a **dst**! Desde questões sobre a história do grupo a questões sobre as suas várias empresas, passando pelas iniciativas de responsabilidade social, este é um verdadeiro desafio ao teu intelecto. Sozinho ou em grupo, descobre se realmente vestes a camisola!

O Grande Prémio de Literatura, iniciativa do grupo dst que se destina a galardoar uma obra em português, existe há quantos anos?
a) 10 anos b) 15 anos c) 20 anos

Durante quantos anos se utilizou o sistema de comunicação por rádio para a comunicação dos funcionários no grupo dst?
a) Entre 2 e 5 anos b) Entre 4 e 10 anos c) Entre 10 e 15 anos

Quantos seguidores tem o grupo dst no Facebook?
a) mais de 2000, b) mais de 6000 ou c) mais de 9000

Em quantos distritos está presente a rede da dstelecom?
a) 10 b) 13 c) 18

Por quantas áreas negócio (empresas) se divide a atuação da dst renováveis?
a) 3 b) 4 c) 5

Em que ano foi fundada a cari?
a) 1915 b) 1985 c) 2005

Em que município estão sediadas as sucursais da dst e da bysteel em França?
a) Paris b) Trappes c) Versailles

A que área de negócio do grupo dst pertence a 2bpartner, a Sociedade de Capital de Risco do grupo?
a) Ventures b) Engenharia & Construção c) Água & Ambiente

A tmodular tem uma linha de mobiliário própria para comercialização. Verdadeiro ou falso?

Em que empresa teve lugar uma intervenção, em direto, de artistas shair?
a) Primavera BSS b) 2bpartner c) steelgreen

Quantos tipos de resíduos diferentes é que a tagregados pode receber na Unidade de Gestão de Resíduos?
a) 19 b) 20 c) 25

Qual a marca dos equipamentos de pequeno diâmetro da tgeotecnia?
a) Ferrari b) Lamborghini c) Mustang

A rede social Rayleague, desenvolvida pela innovation point, possui utilizadores registados em quantos países?
a) 122 b) 154 c) 267

Em caso de acidente, emergência ou incêndio, para onde se devem dirigir os colaboradores da dst?
a) Ponto de encontro b) Complexo desportivo c) Centro de saúde

Como se chama o responsável do armazém da dte?
a) Joaquim da Costa e Sousa b) João da Costa e Sousa c) José da Costa e Sousa

Qual foi a obra mais emblemática executada pela steelgreen s.a.?
a) Estádio Municipal de Braga b) Data Center da PT c) Aproveitamento Hidroelétrico de Ribeiradio-Ermida

soluções: consulta o teu Quiz

Figura 4 – Newsletter dstnews, artigo Teste QI dst

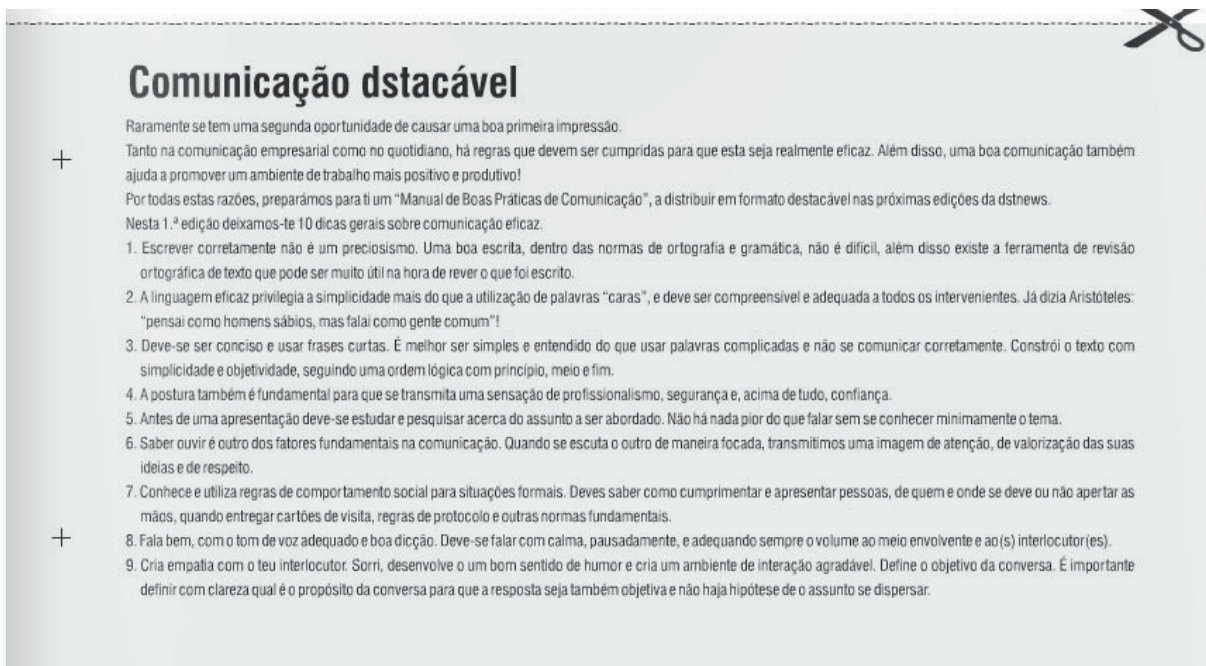


Figura 5 – Newsletter dstnews, artigo Comunicação dstacável

Anexo 2 – Semana Europeia de Prevenção de Resíduos

Semana Europeia da Prevenção dos Resíduos

Desperdício Alimentar 2014

Reduzir, Realimentar, Reciclar!

24 a 28 de novembro

Este ano, a Semana Europeia da Prevenção dos Resíduos tem como tema o Desperdício Alimentar. Como já vem sendo habitual, o grupo dst associa-se a esta causa, promovendo uma série de iniciativas que pretendem agir em três grandes áreas: Reduzir, Realimentar e Reciclar. Participa, e mostra que o desperdício não é algo que tu alimentas!



dstgroup
building culture

REFOOD BRAGA

*** Já conhecem a Refood?**
Esta organização, sem fins lucrativos, recolhe refeições cozinhadas em restaurantes, cantinas escolares e outros estabelecimentos de restauração e distribui essas refeições pelas pessoas necessitadas que se encontram insatisfeitas.

O objetivo da Refood é terminar com a fome nos bairros e cidades onde atua e reduzir o desperdício alimentar que muitos estabelecimentos têm diariamente.

A delegação de Braga da Refood abriu as suas instalações em janeiro de 2014. Informa-te!

Mais vale reduzir do que desperdiçar | 24 a 28 de novembro

- **Medição do desperdício alimentar no restaurante M.**
Ao longo da semana vamos pesar os alimentos que ficam nos nossos pratos, para percebermos o que é bem aproveitado e aquilo que é desperdiçado.
- **Fotografias criativas com o tema "Eu não desperdiço!"**
Tira uma fotografia ao teu prato ou tupperware no final da refeição, durante toda a semana, e publica no Instagram e Facebook com as hashtags #dstgroup #eu-nao-desperdiço #EWWR.

No realimentar é que está o ganho | 24 a 28 de novembro

- **Recetas para "sobras requintadas"**
Não sabes o que fazer à comida que sobra no final das refeições?
Na intranet colocámos várias dicas para reaproveitar alimentos e preparar pratos deliciosos com as sobras!
- **Workshop de Comida Vegetariana** - 26 de novembro | 18h
Sabias que a cozinha vegetariana é uma das que tem menor taxa de desperdício alimentar, além de ser mais económica, saudável e amiga do ambiente? Tira as tuas dúvidas neste workshop!
Inscrições: maria.ramalho@dstgpps.com | Limite de vagas: 20.

Guarda para amanhã o que podes reciclar hoje | 24 a 28 de novembro

- **Campanha de recolha de tupperwares para a Refood**
Tens tupperwares que já não usas em casa?
Dá-lhes uma nova vida e uma nova causa: oferece-os a quem mais precisa!
Entrega de materiais: Open Space dos Escritórios Centrais – Ambiente (Maria José Ramalho).
- **Workshop de Compostagem Caseira** - 27 de novembro | 18h
Neste workshop vamos mostrar-te como é fácil aproveitares os teus resíduos orgânicos para fazeres compostagem em casa! Inscrições: maria.ramalho@dstgpps.com | Limite de vagas: 20.

SEMANA EUROPEIA DA PREVENÇÃO DOS RESÍDUOS

Figura 1 – Cartaz da Semana Europeia de Prevenção de Resíduos na dst

Realimentar: aproveitar para alimentar

Campanha de recolha de tupperwares para a Refood

Tens tupperwares que já não usas em casa?
Dá-lhes uma nova vida e uma nova causa: oferece-os a quem mais precisa!
Entrega de materiais: Open space dos Escritórios Centrais – Ambiente (Maria José Ramalho).



Semana Europeia da Prevenção dos Resíduos Desperdiço Alimentar
2014 24 a 28 de novembro

dstgroup
building culture



Sobras à moda do chef

Receitas para “sobras requintadas”

Não sabes o que fazer à comida que resta no final das refeições? Segue as nossas dicas para reaproveitar alimentos e prepara pratos deliciosos com as sobras!



Semana Europeia da Prevenção dos Resíduos Desperdiço Alimentar
2014 24 a 28 de novembro

dstgroup
building culture



O desperdiço é algo que pesa

Medição do desperdiço alimentar no restaurante M

Fazes ideia quanta comida é desperdiçada por dia no nosso restaurante M?



Semana Europeia da Prevenção dos Resíduos Desperdiço Alimentar
2014 24 a 28 de novembro

dstgroup
building culture



Eu não desperdiço!

Fotografias criativas

Já tiraste uma fotografia ao teu prato ou tupperware no final da refeição? Participa, e publica a tua foto no Instagram ou no Facebook com as hashtags #dstgroup #eunaodesperdiço #EWWR



Semana Europeia da Prevenção dos Resíduos Desperdiço Alimentar
2014 24 a 28 de novembro

dstgroup
building culture



Figura 2 – Banners colocados na intranet na SEPR

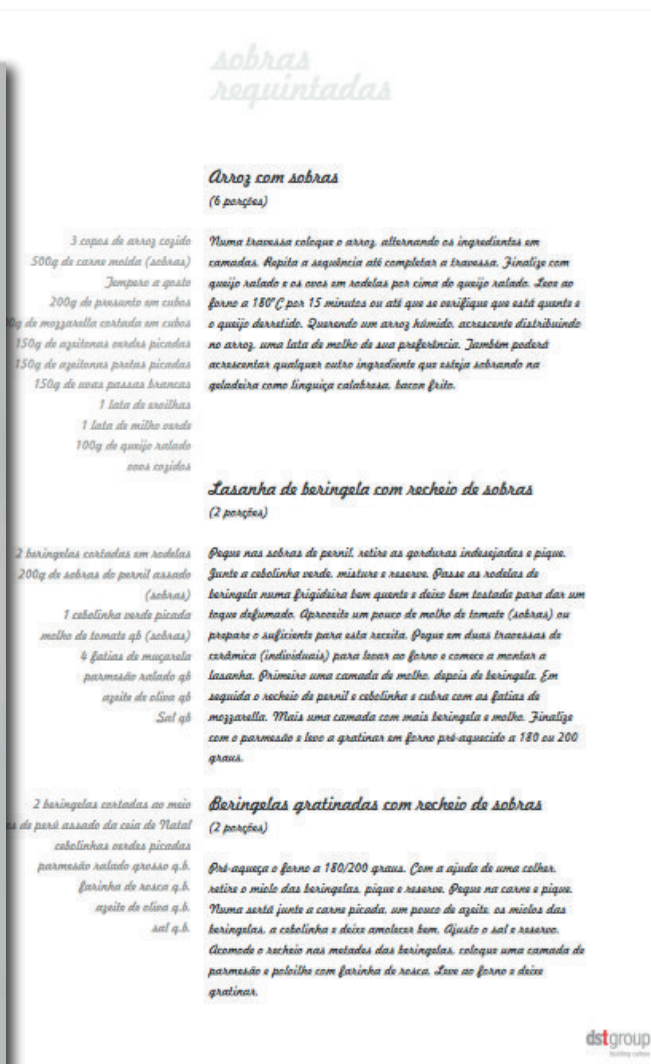
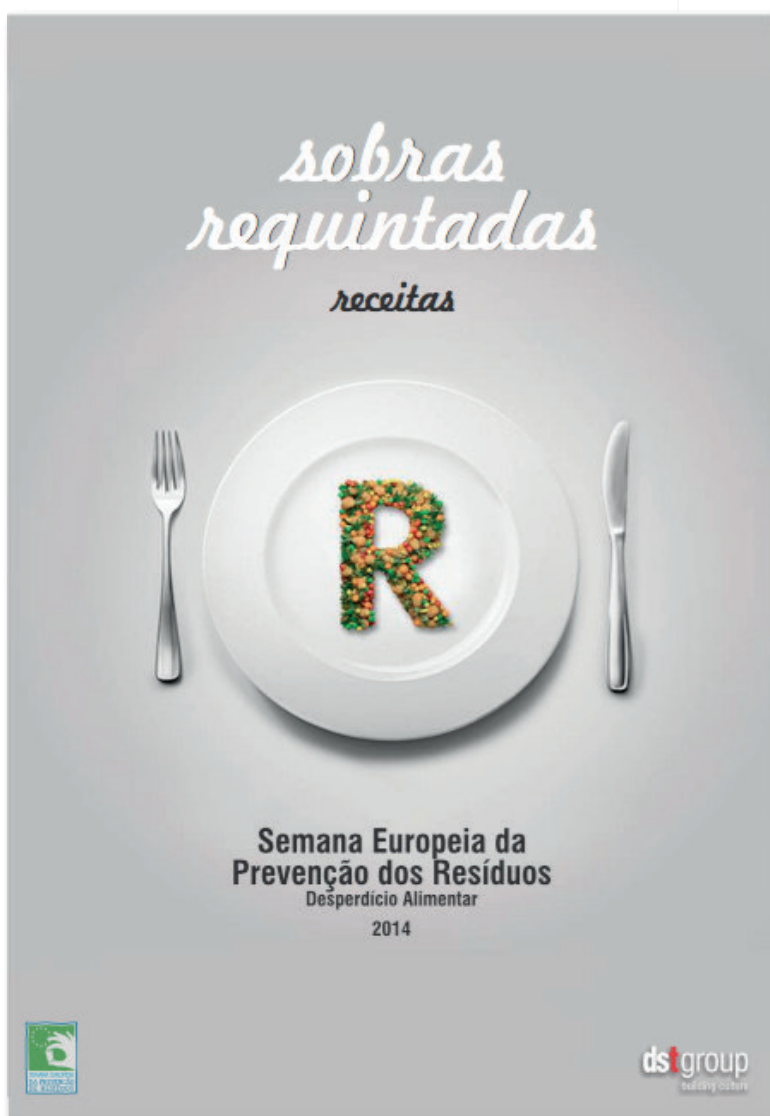


Figura 3 – Livro de receitas “Sobras requintadas” para a campanha da SEPR

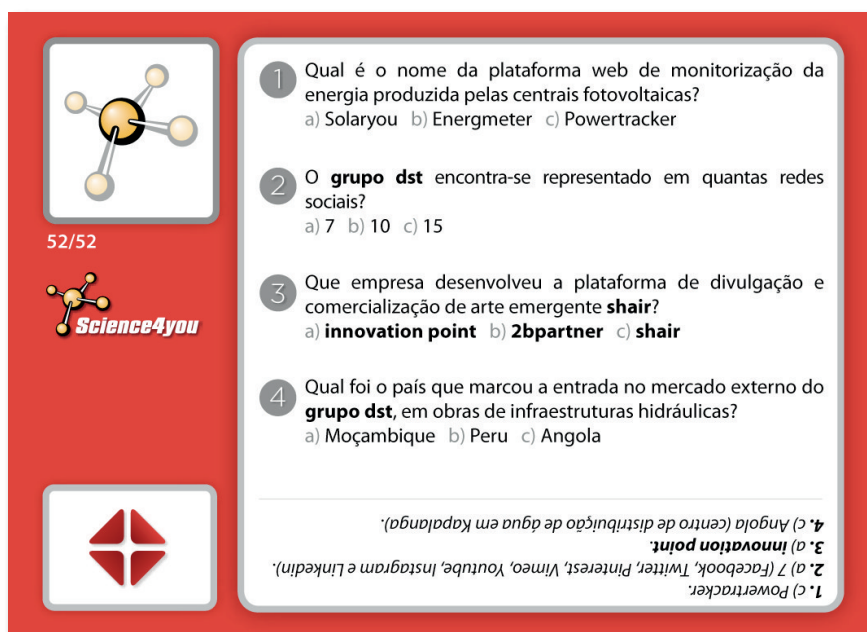


Figura 1 – Frente e verso de cartão de quiz *dst group*

Anexo 4 – Manual de Comunicação de Crise*

*Manual ainda sujeito a aprovação.

Manual de Comunicação de crise



Índice

| | |
|---|----|
| Definição de comunicação de crise..... | 81 |
| Tipologias de diferentes crises..... | 83 |
| Preparação para uma crise..... | 84 |
| O comité de crise..... | 86 |
| Representantes do comité de crise..... | 87 |
| Comité de risco transversal a todas as situações..... | 87 |
| Representantes do comité que apenas serão convocados em situações específicas..... | 87 |
| O porta-voz..... | 88 |
| Como atuar perante uma crise..... | 91 |
| Procedimentos essenciais..... | 92 |
| Lista de contactos úteis..... | 92 |
| Como atuar após uma crise..... | 95 |
| Documentos modelo..... | 96 |
| Anexos..... | 97 |
| Pontos de encontro na sede do grupo dst..... | 98 |
| Pontos de encontro do Complexo Industrial..... | 98 |
| Pontos de encontro da bysteel..... | 99 |

Definição de comunicação de crise

Uma crise no grupo *dst* define-se como toda e qualquer situação que coloque em risco o grupo *dst* e a sua reputação, os seus colaboradores ou o meio envolvente. A gestão de uma crise prende-se com a capacidade de antecipação e organização do grupo para enfrentar e ultrapassar situações adversas, com o mínimo de impacto possível. Para proteger a imagem e reputação organizacional do grupo *dst* é fundamental existir um manual que sirva de guia para eventuais situações de crise.

Os acontecimentos que podem afetar negativamente a reputação do grupo podem surgir de uma infinidade de variáveis de risco. Para refrear os efeitos negativos destas ocorrências, os responsáveis de comunicação devem assegurar-se que o Conselho de Administração, os órgãos de apoio à Administração, os representantes das várias empresas e os restantes colaboradores envolvidos se comprometem com o cumprimento rigoroso do plano.

O Manual de Comunicação de Crise, para além de padronizar as ações a desencadear em situações de crise, pretende definir um posicionamento de comunicação do grupo perante uma situação inesperada, transparecendo a imagem de uma organização bem estruturada e evitando fugas indesejadas de informação.

A falta de ações proativas relativamente a uma situação de crise real pode gerar danos irreversíveis para a imagem do grupo. Isto porque a maioria dos fatores que afetam a reputação organizacional, por dano causado à imagem de pessoas ou instituições, decorre de situações de crise mal

geridas. Por isso, uma ação rápida e eficaz por parte do grupo perante os seus colaboradores e a comunidade em que se insere pode evitar o desenvolvimento de uma crise.

O Manual de Comunicação de Crise deve funcionar como um instrumento prático para ser utilizado em situações concretas, oferecendo informações objetivas sobre gestão de crise do ponto de vista da comunicação. O presente documento serve então para esclarecer o que deve ser feito no momento em que uma crise afetar o grupo *dst* ou qualquer uma das suas empresas, as ações que devem ser desencadeadas no desenrolar da crise e o que fazer no momento pós-crise.

Tipologias de diferentes crises

Nem todas as crises têm as mesmas origens e, portanto, a forma de lidar com elas também difere. Para enfrentar uma crise, o grupo *dst* deve ter em conta os riscos a que está mais exposto.

Ainda que seja impossível estabelecer uma tipologia completa de todas as crises, apresentam-se algumas das possíveis causas:

- Acidentes (acidentes de trabalho, acidentes rodoviários, falecimentos, etc.)
- Despedimentos
- Fenómenos naturais (terramotos, inundações, etc.)
- Eventos de origem criminal (roubos, assassinatos, sabotagens, etc.)
- Assuntos jurídicos (discriminação racial, plágios, etc.)
- Fatores económicos (falência, fraude, corrupção, etc.)
- Ataques informáticos (ataques nas redes sociais do grupo, vírus informáticos, entrada de *hackers* no sistema, etc.)

Preparação para uma crise

O grupo *dst* deve ter bem presente o Manual de Comunicação de Crise para que os procedimentos perante uma situação de crise sejam concertados dentro da empresa, evitando fugas de informação e a propagação de mensagens erradas que poderiam piorar o cenário. Para tal, deve-se refletir periodicamente sobre os problemas que podem afetar as empresas do grupo e o grupo como um todo, para que se possa antecipar os piores cenários e proceder ao desenvolvimento de estratégias para lidar com cada caso.

Para que o plano de gestão de crise seja eficaz, a formação dos colaboradores do grupo é o primeiro passo para garantir uma resposta adequada à crise e amenizar eventuais danos. Para tal será necessário que o Departamento de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho e o Departamento de Recursos Humanos desenvolvam um plano de formação para os funcionários que seja adequado para lidar com os riscos a que o grupo e as suas empresas estão mais sujeitos. A solução passa pela constante preparação de todas as pessoas envolvidas numa possível crise.

Na preparação para uma crise, devemos ter em consideração os seguintes tópicos:

- Identificar as falhas do grupo e das suas diversas empresas
- Classificar os riscos
- Reduzir os riscos possíveis através de melhorias na estrutura e funcionamento do grupo e das suas empresas

- Prever eventuais crises com base nos riscos identificados e criar ações no plano de comunicação do grupo *dst*
- Organizar formações para os funcionários do grupo sobre a gestão de crise

O comité de crise

O Manual de Comunicação de Crise contempla, impreterivelmente, a designação de um comité de crise, entidade responsável por lidar com todas as situações de crise que possam surgir. Partilhar o contacto de todos os membros desse comité de crise é essencial para que, em caso de necessidade, seja possível agir de imediato (a lista de contactos do comité e a lista dos contactos gerais devem estar sempre atualizadas com o nome completo dos responsáveis, o seu cargo, endereço de e-mail e número de telemóvel). Os membros do comité devem reunir com alguma regularidade para garantir que estão bem informados acerca das suas funções e do papel a desempenhar na gestão de uma potencial crise.

O comité é composto por intervenientes de diversas áreas de interesse, o que ajuda a analisar cada caso através da ótica das várias áreas, culminando numa gestão sensata dos acontecimentos e evitando que o grupo saia prejudicado em qualquer aspeto, seja este comunicacional, jurídico, financeiro ou outro.

Na preparação para um eventual cenário de crise, o grupo *dst* nomeou um comité de gestão de crise composto por membros da direção, um porta-voz e alguns elementos fundamentais para atuarem nas mais diversas situações, abordando os problemas a partir do ponto de vista de cada sector.

Representantes do comité de crise

Comité de risco transversal a todas as situações:

1. José Teixeira - Presidente do grupo *dst*

E-mail:

Telemóvel:

2. Raquel Sousa - Gestora de relações institucionais, eventos e comunicação

E-mail:

Telemóvel:

3. João Matos - Chief Risk Officer

E-mail:

Telemóvel:

Representantes do comité que apenas serão convocados em situações específicas:

4. Vânia Xisto - Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho

E-mail:

Telemóvel:

5. Maria do Carmo - Técnica Administrativa do Departamento Jurídico

E-mail:

Extensão:

6. Cecília Araújo - Diretora do Departamento de Ambiente

E-mail:

Telemóvel:

7. Paulo Carvalho - Diretor do Departamento de Recursos Humanos

E-mail:

Telemóvel:

8. Vitor Fernandes - Diretor Financeiro

E-mail:

Telemóvel:

O porta-voz:

Para evitar a disparidade de informações e garantir uma maior credibilidade no momento de crise, deve existir um representante que se pronuncie em situações críticas. É

através deste elemento do comité de crise que as informações oficiais devem ser transmitidas, tanto para os públicos externos (meios de comunicação social) como internos (colaboradores e parceiros).

O porta-voz deve:

- Manter a calma e falar apenas quando já tiver reunido com os restantes membros do comité e juntos tiverem chegado a um acordo sobre o que deve ou não ser comunicado, nunca cedendo à pressão imposta pelos jornalistas.
- Preparar a declaração e treinar as mensagens a transmitir de forma a garantir que a comunicação é realizada de forma clara e eficaz.
- Determinar a sequência e a coerência da comunicação, no caso de se tratar de uma crise com extensão no tempo.
- Propor, num momento pós-crise, um plano de ação para o relançamento da imagem organizacional que contemple todos os públicos.

O porta-voz não deve:

- Informar ninguém sem o prévio conhecimento e aprovação do comité.
- Permitir que os membros do comité prestem declarações públicas sem preparar previamente as suas intervenções.
- Comunicar apenas com os meios de comunicação social “amigos”.
- Mentir sobre informação crucial.

- Ocultar dados fundamentais para minimizar o acontecimento.
- Ser insensível às implicações emocionais dos afetados pelo acontecimento.
- Dar informações *off the record* aos jornalistas.

Como atuar perante uma crise

Ao primeiro sinal de uma crise em desenvolvimento, o plano de gestão de crise deve ser colocado em ação para limitar o tempo de especulação. O tempo limite de reação a uma crise não deve exceder as 24 horas, pois este fator é um elemento muito importante para definir o sucesso ou insucesso da sua gestão.

O primeiro passo deve ser garantir a segurança e a proteção de todos os colaboradores e parceiros. A comunicação aos colaboradores deve ser feita sempre antes ou, em último caso, ao mesmo tempo que a comunicação ao exterior, explicando o que se passa e, se possível, quando é que a situação estará resolvida. Os locais em que o porta-voz deve fazer o comunicado aos funcionários devem ser sempre os pontos de encontro situados pelo campus, devidamente assinalados para o efeito (ver mapas em anexo).

O porta-voz deve enviar informação aos colaboradores sobre a crise, referindo o que está a ser feito para a sua resolução e dando instruções sobre como estes devem atuar até à sua extinção. Caso os colaboradores sejam contactados pela comunicação social, devem de imediato remeter as declarações para o porta-voz. No entanto, e se for do entendimento do comité, pode surgir um caso em que os funcionários estão autorizados a dar informações, sempre previamente validadas pelo comité. Para que tal aconteça, deve-se fazer circular pelos meios de comunicação interna uma declaração com as informações passíveis de serem

divulgadas pelos colaboradores.

Procedimentos essenciais

No grupo *dst*, se o acidente não for de extrema urgência, deve-se contactar em primeiro lugar o número interno para urgências¹² (válido apenas para chamadas feitas a partir dos telefones internos) e avisar de imediato o responsável pelo centro produtivo de cada a empresa. No caso de acidentes ocorridos fora da empresa deve-se contactar primeiro o técnico de segurança responsável pela obra.

Se o caso evidenciar bastante urgência devem ser contactados de imediato os meios de emergência médica/autoridades indicadas para o efeito.

As primeiras diretrizes a comunicar aos meios de emergência são extremamente importantes. As informações imprescindíveis para uma atuação eficaz dos referidos meios são: o estado da vítima, o seu nome, a idade, o local e hora do incidente e as condições em que este ocorreu.

Lista de contactos úteis

Internacional

- Número Europeu de Emergência: 112
- Número de Emergência de Moçambique: 112
- Número de Emergência de Angola: 113
- Número de Emergência da Venezuela: 911

¹² Durante o horário das 8h às 12h e das 14h às 17h.

Nacional

- Número Nacional de Emergência: 112
- Número Nacional de Emergência para alerta de Incêndios Florestais: 117
- Linha de Emergência de Intoxicações: 808 250 143
- Linha SOS Ambiente e Território (GNR): 808 200 520

Braga

- Número de Emergência dst: 112
*(válido apenas para chamadas feitas a partir dos telefones internos)
- Hospital de Braga (Serviço de Urgência): 253 027 200
- Bombeiros Sapadores de Braga: 253 264 077
- Bombeiros Voluntários de Braga: 253 200 430
- Polícia de Segurança Pública de Braga: 253 200 420
- GNR - Comando Territorial de Braga: 253 203 030
- Polícia Municipal de Braga: 253 609 744
- Polícia Judiciária de Braga: 253 255 000
- Proteção Civil de Braga: 253 201 350

Lisboa

- Hospital de Santa Maria (Serviço de Urgência): 217 805 111 / 000
- Bombeiros de Lisboa (chamadas de socorro): 213 422 222
- Polícia de Segurança Pública de Lisboa: 213 466 141
- GNR - Comando Geral: 213 217 000
- Polícia Municipal de Lisboa: 217 268 022
- Polícia Judiciária de Lisboa: 213 575 566
- Proteção Civil de Lisboa: 218 820 960

Guimarães

- Centro Hospitalar do Alto Ave: 253 540 330
- Bombeiros Voluntários de Guimarães: 253 515 444
- Polícia de Segurança Pública de Guimarães: 253 540 660
- GNR - Destacamento Territorial de Guimarães: 253 422 570
- Polícia Municipal de Guimarães: 253 421 222
- Proteção Civil de Guimarães: 253 421 212

Como atuar após uma crise

Logo após a crise, no caso de existirem vítimas e/ou danos a terceiros, é recomendável que o grupo aja com rapidez para compensar os lesados (entregar indenizações ou efetuar as compensações necessárias).

Passada a crise, o comitê deve reunir-se para determinar quais as partes do plano de comunicação de crise que funcionaram e o que não funcionou eficazmente, alterando esses procedimentos no manual. A reunião também deve servir para averiguar as origens do problema que despoletou a crise e decidir que medidas devem ser tomadas para evitar ocorrências futuras. Deve ainda ser feita uma autoavaliação do desempenho do comitê de crise, promovendo-se um debate sobre os ensinamentos retirados situação em questão.

Para concluir o plano de comunicação de crise, é altamente recomendado que o grupo *dst* publique os resultados da sua autoavaliação e, caso se justifique, recorra a uma auditoria externa de comunicação e imagem. Isto comprova, perante os funcionários e a comunidade em geral, que somos uma entidade responsável e que possuímos os meios de segurança e de qualidade necessários para atenuar ou até mesmo evitar a ameaça de uma nova crise do género.

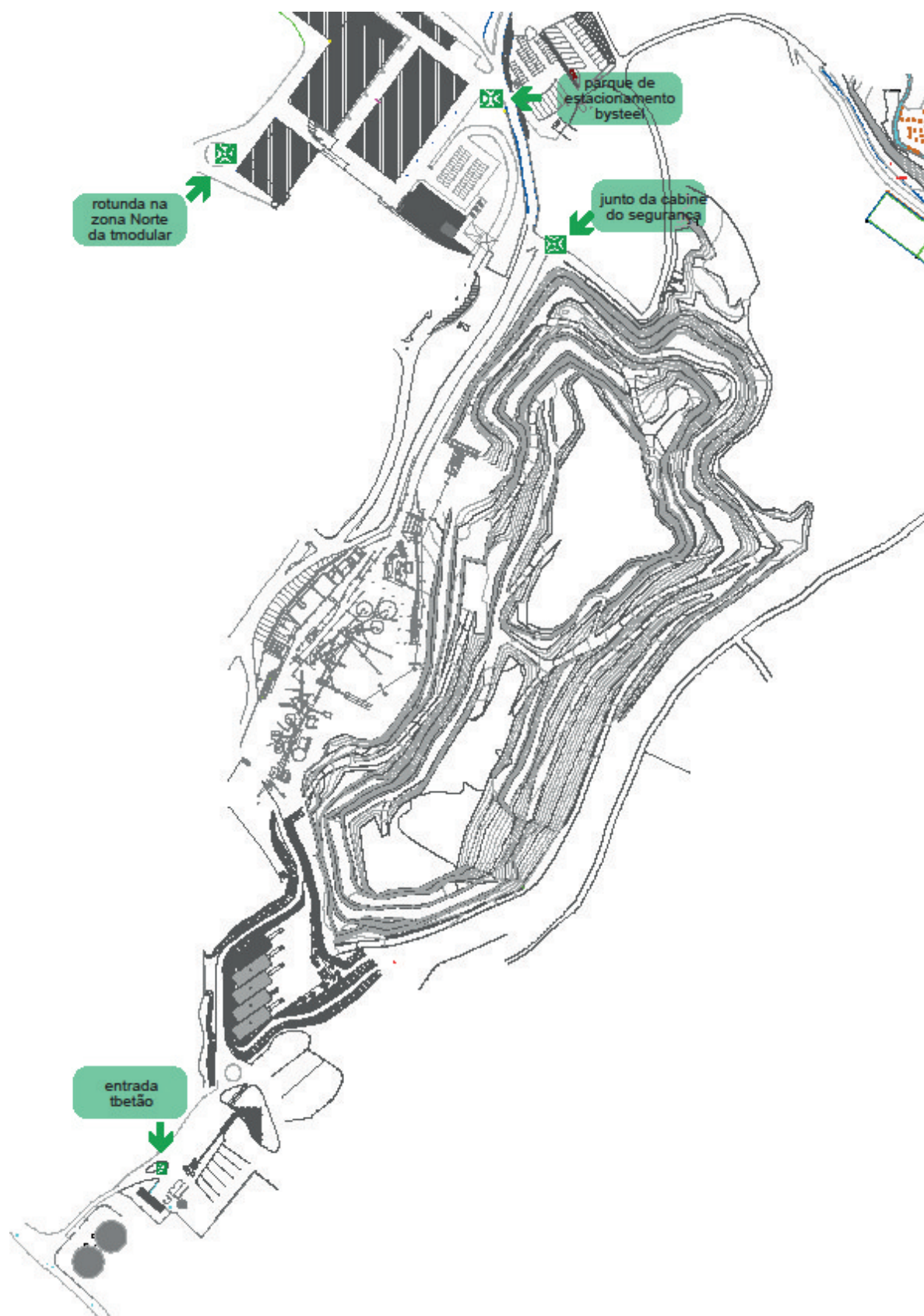
Documentos modelo

(Inserir documentos modelo preparados pela Ice Ibérica)

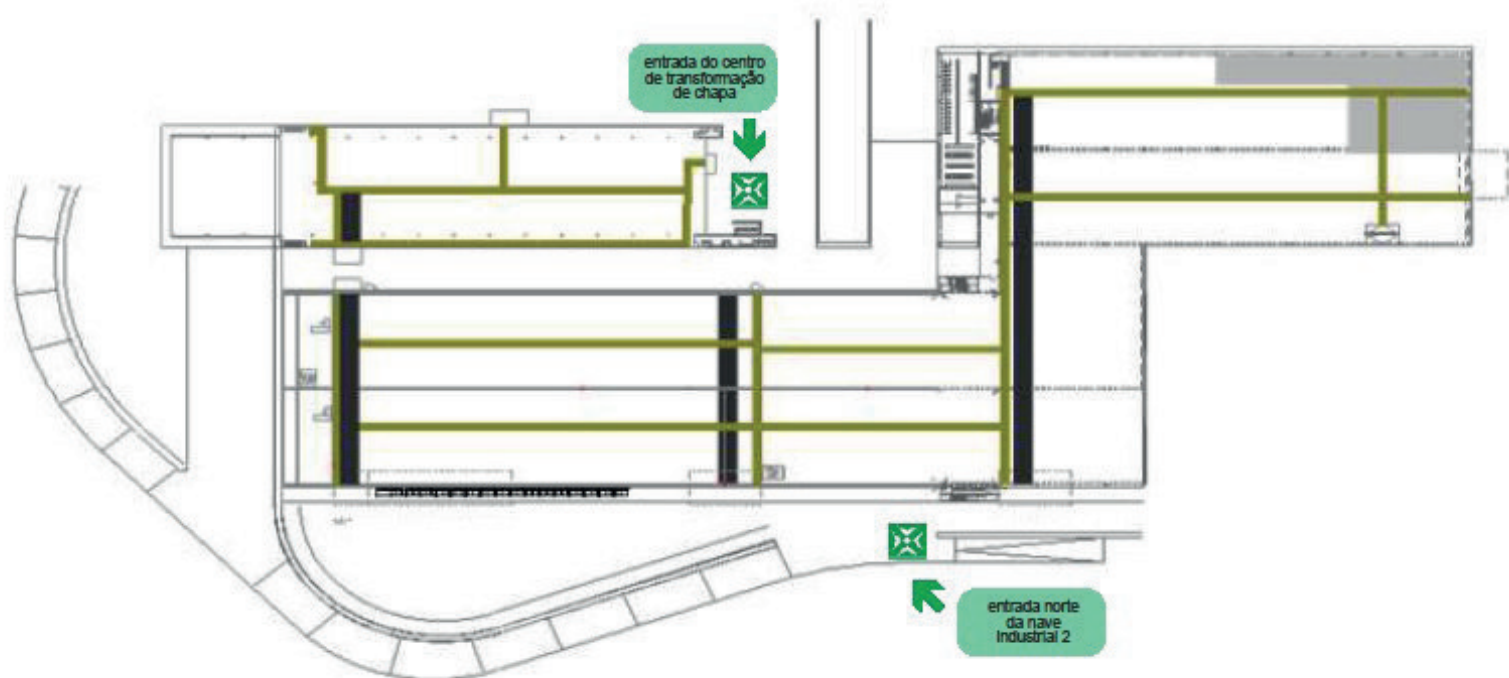
Anexos

Pontos de encontro na sede do grupo dst

Pontos de encontro do Complexo Industrial



Pontos de encontro da bysteel



Manual de Comunicação de Crise
do grupo dst

Revisão 1

Aprovado em ___ de ___ de _____



Anexo 5 – Código de Ética e Conduta*

*Manual ainda sujeito a aprovação.

Código de Ética e Conduta



Índice

| | |
|--|-----|
| Mensagem do Presidente..... | 106 |
| 0 grupo dst..... | 108 |
| Missão..... | 108 |
| Visão..... | 108 |
| Valores..... | 108 |
| Principais Objetivos do Código de Ética e Conduta..... | 113 |
| Premissa..... | 115 |
| Princípios e Normas de Conduta..... | 116 |
| Os nossos Dez Mandamentos..... | 116 |
| Respeito pelos Direitos Humanos e Laborais..... | 118 |
| Transparência..... | 120 |
| Responsabilidade social empresarial..... | 120 |
| Compromisso com os nossos <i>stakeholders</i> | 121 |
| Recursos Humanos..... | 121 |
| Clientes..... | 122 |
| Fornecedores..... | 122 |
| Concorrentes..... | 123 |
| Comunidade externa..... | 123 |
| Meio Ambiente..... | 124 |
| Gestão do processo..... | 125 |

Mensagem do Presidente

Produto de outros de nós, herdámos o valor do respeito, do rigor, da responsabilidade, da solidariedade, da lealdade, da coragem, da paixão, da ambição e do bom gosto.

Quase tudo se resolve, mesmo em momentos de tensão extrema, por esta obsessão de ser a cumprir com a nossa identidade.

O que falta ganhamos pela inquietação, uma espécie de insatisfação intelectual que nos persegue e nos levanta contra as adversidades e, despertados de intensa necessidade de conhecer mais, criamos valor em áreas de negócio onde a competição exige sofisticação só ao alcance de quem (como cantou António Variações) só está bem aonde não está.

Atuamos no sentido de sermos autores da nossa narrativa empresarial, que é o mesmo que dizer que gostamos de independência e amamos a liberdade.

Muito do negócio que executamos é criado por nós e continuaremos a lutar para surpreender e assim continuar a ser.

Temos seis áreas bem nítidas no nosso mapa estratégico: Engenharia e Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, *Ventures* e *Real Estate*.

Cada área tem a sua contribuição líquida para as outras: umas abastecem as outras.

O trabalho em rede e a comunicação simétrica têm sentido único e não são negociáveis.

Em construção caminhamos no sentido de entender o que vai ser consumido e, em tempo, ganhamos o conhecimento que nos faltava na certeza de que amanhã o que sabemos será outra vez pouco – que o que está ganho não se pode perder mas o que temos para ganhar, de novo, precisa de mais saber.

Somos, intensamente, em construção.

José Teixeira

Presidente do Conselho de Administração do **grupo dst**

O grupo dst

Fundado nos anos 40, em Braga, o **grupo dst** (Domingos da Silva Teixeira) nasceu no sector da Construção Civil, mas hoje é também um *player* de referência nas áreas do Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, *Ventures* e *Real Estate*.

Missão

Construir projetos empresariais sustentáveis que acrescentem valor para a comunidade.

Visão

Construir com arte e engenho para ficarmos na história como os empreendedores “renascentistas” do séc. XXI.

Valores

Respeito (do lat. respectu) s.m. 1. ato ou efeito de respeitar; 2. consideração; apreço; 3. deferência; acatamento; veneração; 4. homenagem; culto; 5. relação; referência.

Acreditamos que todos devem ser respeitados pelo seu trabalho, pelas suas atitudes, opiniões e opções.

Rigor (do lat. rigore) s.m. 1. dureza; força; 2. fig. severidade; pontualidade; exatidão.

Não existe "mais ou menos nivelado", "mais ou menos aprumado", "mais ou menos limpo" ou "mais ou menos seguro", mas sim "nivelado", "aprumado", "limpo e seguro". O rigor reflete-se nos nossos procedimentos, no horário e nas regras a cumprir. Ser severo, do ponto de vista dos princípios e da moral, é ser rigoroso.

Paixão (do lat. passione) s.f. 1. sentimento intenso e geralmente violento (de afeto, alegria, ódio, etc.) que dificulta o exercício de uma lógica imparcial; 2. objeto desse sentimento; 3. grande predileção; 4. parcialidade; 5. grande desgosto; sofrimento imenso.

Sob o signo da paixão - texto da poetisa Regina Guimarães - é o nosso ícone. Paixão é ter grande entusiasmo por alguma coisa, ânimo favorável ou contrário a algo.

É a sensibilidade que um engenheiro ou arquiteto transmitem através de uma obra.

Paixão é a entrega a um projeto. Paixão é um estado de alma quente.

Lealdade (do lat. legalitate) s.f. 1. qualidade de leal; fidelidade; sinceridade.

Respeito aos princípios e regras que norteiam a honra e a probidade. Fidelidade aos compromissos e contratos assumidos, presença de caráter.

Ser leal com os parceiros de negócio, que dependem de nós e de quem dependemos. Ser confiável por ser leal.

Solidariedade (do lat. *solidare*) s.m. 1. qualidade de solidário; 2. responsabilidade recíproca entre elementos de um grupo social, profissional, etc; 3. sentimento de partilha de sofrimento alheio.

Ser solidário é ser amigo, é estender a mão com generosidade genuína, é levar alegria e calor humano a quem, de alguma forma, está marginalizado. Ser solidário é ser mais humano.

Uma empresa solidária é reconhecida como uma empresa justa e não egoísta. Uma empresa solidária é preferida nos negócios. É uma empresa mais competitiva.

O voluntariado é um veículo para a solidariedade. É moderno, justo, culto, amigo. É um gesto nobre e de elevação moral.

Coragem (do lat. *coraticum*) s.f. 1. bravura face a um perigo; intrepidez; ousadia; 2. força moral ante um sofrimento ou revés; 3. [fig.] energia na execução de uma tarefa difícil; perseverança.

A coragem é essencial na nossa vida. Coragem para enfrentar situações menos simpáticas nos temas mais difíceis, não esperando resoluções ao acaso.

É um valor que devemos evidenciar por oposição ao medo, à cobardia e à preguiça. Coragem para reagir a uma crítica, não com uma atitude de desmotivação ou tristeza, mas antes

procurando o meio e a ação para superar o seu motivo. Recomenda-se muito este tipo de coragem, que é também uma coragem intelectual.

Ambição (do lat. *ambitione*) s.f. 1. desejo veemente de riqueza, honras ou glórias; 2. expectativa em relação ao futuro; aspiração; 3. cobiça; ganância.

Anseio veemente de alcançar determinado objetivo. Ambição para não nos resignarmos. Ambição para tirar o maior potencial de nós próprios. Ambição para nos merecermos. Ambição para sermos atletas na nossa profissão de alta competição. Ambição para bater as nossas marcas. Ambição para fazermos os melhores negócios com o máximo de valor à custa da mais alta competência e eficiência.

Bom gosto (do lat. *gustu*) s.m. 1. capacidade de apreciação do valor estético de alguma coisa; 2. elegância; requinte; sentido estético; 5. cunho particular que um artista dá às suas produções.

Optamos por fundar a economia da empresa numa imagem culta, cosmopolita e *cool*.

Porque é um estado de ser com charme. Bom gosto porque somos sustentáveis e respeitamos o planeta. Bom gosto porque somos sensíveis. Bom gosto porque sim.

Responsabilidade (do lat. *respondere*) s.f. 1. obrigação de responder pelas ações próprias, pelas dos outros ou pelas coisas confiadas.

Temos de ter a certeza que, perante uma escolha, escolhemos o que é melhor para os dois e não apenas o melhor para cada um. Cada colaborador é responsável pela sua atividade negociada e corresponsável se o colega não cumprir a sua, impedindo o objetivo comum.

Uma equipa é o conjunto - é o todo. No jogo empresarial, como no social ou familiar, todos têm de cumprir na sua posição relativa e todos devem contribuir para que, por omissão, não permitamos que um dos nossos não seja um dos nossos.

Principais Objetivos do Código de Ética e Conduta

No **grupo dst** gostamos de fazer bons negócios e de manter ótimas relações com todos os nossos *stakeholders*. Para isso, é essencial ter sempre em mente um conjunto de fortes princípios que nos orientam nos nossos relacionamentos profissionais. Faz parte da nossa visão estratégica promover e alimentar esta gestão ética e socialmente responsável.

Os nossos valores, princípios, práticas e atitudes empresariais fundamentam-se no rigor e transparência que cultivamos em todas as nossas interações, e é nossa intenção estimular todos os nossos parceiros a partilhar connosco esta cultura orientada para o desenvolvimento sustentável.

Pretendemos garantir o máximo respeito pelos direitos humanos e laborais e queremos reger-nos pelos mais exigentes padrões de higiene, saúde e segurança no trabalho, incentivando os nossos *stakeholders* a guiar-se pelos mesmos padrões de excelência.

Reduzir o impacto ambiental da atividade que desenvolvemos e retribuir à sociedade o que ela nos proporciona é outro dos nossos objetivos, e esta perspetiva ecológica encontra-se profundamente enraizada na nossa política de gestão.

Assegurar o cumprimento das diretrizes do presente Código de Ética e Conduta pelos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros do **grupo dst** em todas as suas relações comerciais e institucionais, sejam elas internas ou externas, é absolutamente primordial para conseguirmos

levar a cabo a nossa atividade de uma forma responsável e sustentável.

Premissa

O presente Código de Ética e Conduta abrange todos os colaboradores das diversas empresas do **grupo dst**.

As relações profissionais internas e externas do **grupo dst** regem-se por este Código, e o grupo tem consciência que o seu sucesso e o das suas empresas dependem da escrupulosa ética aplicada na condução dos negócios.

Todos os *stakeholders* do **grupo dst**, sejam eles administradores, gerentes, colaboradores, clientes, fornecedores ou outros parceiros que mantêm relações empresariais com o grupo, são responsáveis pelo exímio respeito e cumprimento das normas que constam neste Código.

O **grupo dst** e os seus colaboradores comprometem-se a pautar as suas atitudes, ações e decisões pelos princípios de atuação descritos neste documento, sendo sempre responsáveis e profissionais no zeloso exercício da sua função.

Princípios e Normas de Conduta

Os nossos Dez Mandamentos

Os princípios e valores éticos que mais estimamos compõem os “Dez Mandamentos” do **grupo dst**, cujo rigoroso cumprimento é da responsabilidade de todas as partes envolvidas.

O grupo dst compromete-se a:

1. Garantir transparência e rigor em todas as atividades desenvolvidas com os seus *stakeholders*;
2. Reprovar comportamentos ilícitos, imorais e incorretos, utilizados somente para alcançar objetivos económicos estabelecidos *a priori*;
3. Desaprovar as ações e atitudes movidas por interesses meramente pessoais e/ou de terceiros em detrimento dos interesses do grupo, rejeitando igualmente qualquer tipo de corrupção;
4. Oferecer serviços e produtos de qualidade a todos os seus parceiros, demonstrando cumprir os mais exigentes critérios de excelência e competitividade;
5. Impulsionar a lealdade na concorrência, promovendo um mercado mais livre, justo e aberto a todos os agentes interessados;
6. Apoiar, estimular e valorizar os seus recursos humanos, ajudando-os a atingir o seu máximo potencial e proporcionando-lhes um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;

7. Respeitar e fazer respeitar a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho, condenando veementemente a discriminação de género, idade, etnia, raça, naturalidade ou nacionalidade, orientação sexual, estado civil, opção religiosa, opiniões políticas, ligações associativas ou sindicais e estado de saúde;
8. Defender o escrupuloso cumprimento dos direitos redigidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos;
9. Minimizar o impacto ambiental resultante da sua atividade e promover o uso consciente e responsável dos recursos, fomentando uma política de gestão baseada numa cultura de sustentabilidade ecológica;
10. Certificar que as normas e princípios aqui descritos são cumpridos com rigor, seriedade e lealdade por parte de todos os seus colaboradores, criando um ambiente de confiança.

Respeito pelos Direitos Humanos e Laborais

O **grupo dst** respeita e faz respeitar os Direitos Humanos e compromete-se a promover as práticas laborais condignas.

O **grupo dst** compromete-se a:

- Respeitar e cumprir a Declaração Universal dos Direitos Humanos e os tratados, convenções e iniciativas internacionais, como as Convenções da Organização Internacional do Trabalho, o Pacto Global das Nações Unidas e os Princípios Orientadores para Empresas, do Conselho dos Direitos Humanos;
- Honrar todas as formas de liberdade dentro da empresa, nomeadamente a liberdade de opinião e de expressão, de consciência, religiosa, de organização e de associação, reconhecendo o direito à negociação coletiva;
- Rejeitar o emprego de mão de obra infantil, inclusivamente condenando esta prática por parte dos seus parceiros de negócio;
- Assegurar condições de trabalho condignas para os seus colaboradores, promovendo o respeito pela sua dignidade inata e procurando sempre protegê-los contra atos de violência moral ou psicológica que possam criar um ambiente humilhante, instável ou hostil, como por exemplo insultos à pessoa ou ao seu desempenho profissional, isolamento social, ameaças de qualquer género ou tentativas de coação;
- Gerir a sua política laboral de modo a impedir qualquer forma de discriminação ou tratamento diferenciado em função dos fatores referidos no ponto 7 da página anterior;

- Garantir a apropriada divulgação das normas e medidas de higiene, saúde e segurança no trabalho, bem como as medidas de gestão ambiental e da qualidade, realizando auditorias frequentes aos referidos sistemas de gestão para certificar a sua conformidade;
- Atestar o cumprimento por parte dos seus colaboradores das diretrizes que regulamentam os sistemas de gestão ambiental, da qualidade e da saúde e segurança ocupacional no seio das várias empresas do grupo, incentivando-os ainda a reportar qualquer situação que vá contra as regras e princípios estabelecidos.

Transparência

O **grupo dst** estima a transparência acima de tudo.

De um ponto de vista mais literal, podemos dizer que no grupo se trabalha em *open space* e que as divisórias internas dos seus edifícios de escritórios são em vidro transparente, ornamentadas com uma faixa que repete os valores da empresa:

“Os valores estão inscritos em todo o perímetro do grupo, de forma que todo o perímetro convirja para o centro. No centro está o início. No início também está o Verbo. No centro estão o Respeito, o Rigor, a Paixão, a Lealdade, a Solidariedade, a Coragem, a Ambição, o Bom Gosto e a Responsabilidade.” (José Teixeira, Presidente do Conselho de Administração)

A transparência do vidro revela a transparência das atividades do grupo e, associada aos seus valores, que constituem o *core* da empresa, podemos afirmar que tudo aquilo que melhor define o **grupo dst** está à vista de toda a gente.

Anualmente, o desempenho do **grupo dst** e das suas empresas é e continuará a ser relatado de forma clara e transparente, estando o grupo consciente dos seus deveres legais e das necessidades e direitos de todos os envolvidos.

Responsabilidade social empresarial

O programa alargado de responsabilidade social do **grupo dst** baseia-se em estratégias de sustentabilidade que contemplam a preocupação com o bem-estar coletivo e com os efeitos sociais e ambientais da sua atividade, abrangendo áreas tão diversas como a cultura, a educação, a saúde, a segurança, o ambiente e o conhecimento. Este programa é transversal ao

grupo e é desenvolvido em contexto externo e interno, envolvendo todos os colaboradores, em linha com os valores do **grupo dst**: Ambição, Paixão, Lealdade, Solidariedade, Bom Gosto, Coragem, Respeito e Rigor.

Esta preocupação do grupo pelas temáticas da responsabilidade social não só incrementa a riqueza pessoal de cada colaborador como também contribui para o meio em que se integra, transmitindo ao mercado o posicionamento distintivo de um grupo “culto, cosmopolita e *cool*”, projetado numa imagem de modernidade e de dinamismo social, cultural e económico.

Face às tendências e desafios com que o mundo atual se confronta, o papel das empresas em prol da sustentabilidade reveste-se da maior importância na sua tripla dimensão económica, social e ambiental. O progresso das empresas rumo a este desenvolvimento sustentável constitui uma tarefa inesgotável e um desafio permanente, pretendendo o **grupo dst** assumir-se como uma referência nacional ao nível da responsabilidade social, cultural e ambiental.

Compromisso com os nossos *stakeholders*

Na busca de um crescimento sustentável e duradouro, o **grupo dst** compromete-se eticamente com todos aqueles que interagem com o grupo e as suas empresas.

Recursos Humanos

Os colaboradores do **grupo dst** constituem o seu recurso mais precioso, sendo cada pessoa reconhecida como um elemento

determinante no sucesso do grupo e das suas empresas. Estabelecendo um ambiente de lealdade e respeito mútuo, e garantindo a conformidade das normas de higiene, saúde e segurança no trabalho, o grupo defende os direitos dos seus trabalhadores e procura proporcionar-lhes sempre oportunidades iguais que favoreçam o seu crescimento profissional e individual.

Clientes

Fundamentado na excelência dos serviços oferecidos e na permanente busca pela inovação e melhoria contínua, o **grupo dst** procura colocar-se sempre à frente do tempo empresarial corrente, antecipando tendências, influenciando o que vai ser consumido e superando todas as expectativas. Queremos continuar a sentir as necessidades dos nossos clientes, tanto os atuais como os potenciais e futuros, e proporcionar-lhes sempre as melhores condições, alimentando um relacionamento de confiança, honestidade e cooperação. Respeitar a diversidade de opiniões e sensibilidades dos clientes é outro aspeto que os colaboradores do grupo e das suas empresas procuram cumprir nas suas relações profissionais.

Fornecedores

Os parceiros que escolhemos como fornecedores de produtos e serviços que iremos necessitar para levar a cabo os nossos projetos desempenham um papel crucial na competitividade do **grupo dst** e das suas empresas. Por isso, as relações mantidas baseiam-se na colaboração e igualdade de oportunidades. Todos os nossos fornecedores devem respeitar

e cumprir os princípios e normas que compõem o presente Código de Ética e Conduta.

Concorrentes

A transparência, a liberdade de atuação e a concorrência leal movem as relações empresariais do **grupo dst** com os seus competidores. Um mercado justo, focado na inovação e na qualidade dos produtos e serviços, é uma das ambições do grupo e das suas empresas. Só assim se conseguirá contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. As práticas comerciais que violem as normas e princípios éticos dispostos no presente Código serão fortemente rejeitadas, e nenhum colaborador do **grupo dst** deverá tentar justificar uma eventual conduta imprópria invocando o facto de estar a agir em vantagem dos interesses do grupo ou das suas empresas.

Comunidade externa

O **grupo dst** procura sempre retribuir às comunidades onde atua e onde está inserido aquilo que lhe é oferecido. Pretendemos fomentar o bem-estar socioeconómico e estimular o crescimento sustentado da sociedade, contribuindo para esse efeito com a nossa abrangente política de responsabilidade social, cultural e ambiental, focada na valorização dos recursos e dos indivíduos. O grupo e as suas empresas não aceitam favores, vantagens ou contribuições de cortesia de partidos políticos, associações e outras organizações, nem lhes oferecem o

mesmo.

Meio Ambiente

As questões ambientais encontram-se na primeira linha das preocupações do **grupo dst**, nomeadamente nas atividades associadas à construção com elevados impactos no consumo de materiais e recursos energéticos e na produção de resíduos. O crescimento e desenvolvimento dos vários departamentos e empresas do grupo tornaram evidente a necessidade de proceder a uma integração das questões ambientais no sistema de gestão, de modo a satisfazer as necessidades socioeconómicas e protegendo o ambiente. Assim, o grupo adotou uma política de gestão que inclui critérios ambientais como o desenvolvimento de processos e procedimentos que causem um menor impacto ambiental, praticar um consumo responsável dos recursos naturais e prevenir a poluição, nomeadamente reduzindo a utilização de produtos perigosos e a produção de resíduos.

Gestão do processo

O presente Código de Ética e Conduta regula todas as questões éticas e morais do âmbito empresarial do **grupo dst**, que disponibiliza este documento a todos os seus colaboradores e demais partes interessadas.

Qualquer atitude, comportamento ou atividade que esteja em conflito com os valores e princípios aqui descritos poderá e deverá ser reportada, logo que possível, ao Diretor de Recursos Humanos.

O **grupo dst** compromete-se a não prejudicar ou retaliar contra os *stakeholders* que apresentarem uma reclamação e garante igualmente o justo tratamento dos visados no relato do evento, tendo sempre presente a presunção da inocência dos mesmos aquando do apuramento da verdade.

Código de Ética e Conduta
do grupo dst

Revisão 1

Aprovado em __ de __ de _____



