



Mestrado de Gestão Estratégias e Relações Públicas

*Dimensões Caracterizadoras da Estratégia de  
Comunicação das Empresas Tecnológicas Nacionais*

Ana Sofia Domingues

Escola Superior de Comunicação

Setembro 2012

Orientador: Prof. Dr. António Marques Mendes

## **DECLARAÇÃO**

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação.

Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de enviar um especial agradecimento pelo apoio e compreensão que empresas que contribuíram para a realização deste estudo demonstraram

Em especial agradecimento ao Eng<sup>o</sup> Nuno Fórneas, Membro da Comissão Executiva com o pelouro do Marketing e Comunicação da Novabase e à Dra. Marta Canário, Assessora de Imprensa da Novabase; à Dra. Filipa Paz Monteiro, Responsável pela Comunicação Interna da PT SI; ao Dr. Rui Biscaia, Diretor de Comunicação e Marketing da Critical Software; Dr. Luís Curvelo, Diretor de Marketing da Compta e à Dra. Paula Cavaleiro, Diretora de Comunicação e Marketing da Reditus.

Agradeço carinhosamente à minha família e ao meu namorado, sem o seu apoio não teria sido possível terminar este estudo.

Muito obrigada ao meu tutor, Professor Doutor António Marques Mendes, e um especial agradecimento ao Professor Dr. José Viegas pelo seu apoio e ajuda.

## RESUMO

A presente reflexão pretende compreender as dimensões caracterizadoras das estratégias de comunicação nas empresas tecnológicas nacionais de sucesso. As empresas sujeitas ao presente estudo são: Novabase, PT SI, Critical Software, Compta e Reditus.

A metodologia de investigação baseou-se em entrevistas em profundidade a responsáveis de comunicação das empresas. O tratamento dos dados baseou-se na análise categorial temática do conteúdo das respostas às entrevistas, permitindo ter uma visão abrangente das escolhas estratégicas de comunicação de cada empresa.

### Palavras-Chave

Sucesso | Estratégia | Comunicação | Estratégias Funcionais | Comunicação Interna

## ABSTRACT

This reflection aims to understand the dimensions which distinguish communication strategies of success national technology companies. Companies subject to this study are: Novabase, PT SI, Critical Software, and Compta Reditus.

The research methodology was based on interviews with heads of corporate communication. The data analysis was based on the thematic category of the content of the interviews, allowing having a comprehensive overview of the strategic choices of communication within the company.

### Keywords

Success | Strategy | Communication | Functional Strategies | Internal Communication

## Índice

PARTE I .....	7
1. Introdução .....	7
2. O valor da gestão de Relações Públicas e Comunicação para as Empresas .....	10
3. Estratégia.....	13
3.1. Estratégia como Processo vs. Estratégia como Conceito.....	15
3.1.1. Níveis de Estratégia .....	17
3.1.2 Contributos da estratégia de comunicação para a Estratégia de Empresa e para a estratégia de negócios .....	19
4. Estratégia de Comunicação .....	21
4.1 Definição e Modelos.....	21
4.2 Caracterização das Estratégias de Comunicação .....	24
4.2.1 Elementos Constituintes .....	24
Metas e Objetivos .....	24
Relações com públicos: que públicos? .....	25
Processos de comunicação com os Públicos.....	27
4.2.2 Áreas de Prática .....	30
4.2.2.1 Relações com os Media .....	30
4.2.2.2 Comunicação com os Colaboradores .....	32
4.2.2.3 Relações com a Comunidade .....	33
4.2.2.4 Public affairs e relações com o Governo .....	33
4.2.2.5 Relações com os Públicos Ativos (consumidores, ambientalistas e minorias) .....	34
4.2.2.6 Relações financeiras .....	34
PARTE II - Metodologia de Investigação.....	36
1. Definição do Objeto: Empresas de sucesso em Portugal na Área de TIC .....	36
1.1 Sucesso .....	36
1.1.1 Novabase .....	43
1.1.2 PT SI .....	43
1.1.3 Critical Software .....	44
1.1.4 Compta .....	44
1.1.5 Reditus.....	45
1.2 Mercado Tecnológico .....	45

2. Questão de Partida.....	46
3. Metodologia.....	47
3.1 Metodologia Científica.....	47
3.2 Estudo de Caso como Método.....	48
3.3 Recolha de dados.....	49
<i>Corpus</i> de Análise.....	51
3.4 Codificação.....	51
Unidades de Registo.....	52
A Categorização.....	52
Análise dos Dados.....	55
3. Resultados e Conclusões.....	71
5. Bibliografia.....	76
6. Anexos.....	79
Entrevista - Novabase.....	79
Entrevista – PT SI.....	91
Entrevista – Critical Software.....	95
Entrevista – Compta.....	99
Entrevista - Reditus.....	104
Categorias.....	108
Tabelas Semana Informática – Top 200 Empresas Tecnológicas de 2006 a 2010.....	126

## PARTE I

### 1. Introdução

O presente trabalho tem como objetivo conhecer melhor as estratégias de comunicação das empresas tecnológicas de sucesso nacionais. Pretendo perceber quais as dimensões caracterizadoras de comunicação das empresas nacionais tecnológicas de sucesso. A aposta em empresas nacionais justifica-se pelo facto de procurar empresas cujas estratégias tenham sido pensadas de raiz tendo em conta as características do nosso país, em contraste com as empresas multinacionais que só atuam em Portugal.

A confrontação das estratégias de comunicação de várias empresas, visa perceber se existem ou não pontos em comum. A escolha incidiu sobre o seguinte leque de empresas: Novabase, PT SI, Critical Software, Comptae Reditus. Esta seleção justifica-se porque as empresas mencionadas são tecnológicas nacionais de sucesso. Para medir sucesso das empresas tecnológicas foi utilizado como critério o ranking das Top 200 empresas tecnológicas publicado anualmente, neste sentido, todas as empresas referidas demonstraram ser empresas consolidadas por estarem colocadas em posição de destaque no referido ranking de 2006 a 2010.

Para a presente reflexão partimos de dois pressupostos: assume-se a comunicação como parte da estratégia de uma organização; ambas as expressões- relações públicas e comunicação, têm significados semelhantes e são aplicadas com o mesmo sentido.

O sector das tecnologias de Informação e comunicação (TIC) suscitou interesse pela sua alta competitividade, pela constante evolução tecnológica, pela necessidade de permanente evolução e formação. O mercado exige muito das empresas e a resposta adequada pode significar o desenvolvimento do negócio, que depende da constante capacidade de adaptação ao meio envolvente e às suas características e exigências. O público apesar de mais informado, não tem o conhecimento necessário para acompanhar o trabalho destas empresas pelo cariz técnico dos seus serviços, neste sentido o grande desafio destas é simplificar a linguagem técnica, fazer chegar ao

cliente a informação mais relevante e fazê-lo compreender de que modo determinada solução pode melhorar a sua qualidade de vida e dos seus clientes.

O mundo das TIC faz nascer a necessidade de estratégias bem definidas para sobreviver. As estratégias de comunicação não fogem à regra e são parte relevante do seu sucesso.

No presente trabalho irá ser explicado e descrita a metodologia utilizada na reflexão, assim como, pelo esclarecimento sobre a metodologia a aplicar. Serão abordados os conceitos fundamentais para o desenvolvimento do estudo. Como o estudo irá incidir em empresas nacionais de tecnologias de sucesso, e o objetivo é a reflexão sobre as suas estratégias de comunicação, é fundamental explicar os conceitos de sucesso e de estratégia. Por se pretender um conhecimento mais aprofundado o conceito de sucesso, este foi aclarado sob óticas distintas de sucesso empresarial. Foram explorados alguns tópicos facilitadores de sucesso, como a criatividade, sentido de missão e lealdade. O conceito de estratégia é explorado do ponto de vista histórico, uma vez que a expressão aparece inicialmente sob a perspetiva militar, aliada às opções de guerra no ano 4 a.c. Desde então a expressão conheceu várias outras aplicações, nomeadamente, empresarial. Foi essa na qual me foquei, entre autores e escolas de pensamento. Por fim, reflete-se a relação entre estratégia e comunicação, numa perspetiva funcional.

Na segunda parte tentamos dar resposta à pergunta de partida mediante um estudo empírico que envolve a entrevista em profundidade aos responsáveis de comunicação das empresas acima mencionadas, permitindo a sua análise e extração de algumas conclusões sobre estratégias de comunicação de empresas de tecnologias de informação. Para esse fim, foi utilizado o estudo de caso como metodologia de investigação. O estudo de caso é uma ferramenta de investigação que permite a investigação de fenómenos no seu contexto natural com o objetivo de ter uma maior compreensão sobre os fenómenos. Implica a análise do processo e os seus resultados, para que seja possível obter uma visão mais dinâmica do fenómeno. Neste caso o fenómeno são as estratégias de comunicação levadas a cabo por empresas nacionais de sucesso no campo das tecnologias. [Mafalda Eiró-Gomes, João Duarte;2008;237]

Para Yin existem três tipos de estudos de caso. O presente estudo segue a tipologia descritiva pois parte do desenvolvimento de uma teoria. [Mafalda Eiró-Gomes, João Duarte;2008;237]

Trata-se igualmente de um estudo qualitativo. Tem como objetivo compreender as escolhas estratégicas de três empresas de sucesso nacionais de TI, num mercado competitivo com características específicas. Trata-se de uma investigação no âmbito das ciências sociais. A escolha da investigação qualitativa justifica-se pois esta é holística, de natureza interpretativa e utiliza estratégias indutivas tendo como resultado a geração de hipóteses. De seguida segue-se o modelo descritivo, mencionado anteriormente. [Marie Poggenpoel, C.P.H. Myburgh, CH Van Der Linde;2006; 409-210]

Foi utilizada uma propositada estratificada, uma vez que, ao logo do estudo decidiu-se quantas empresas com determinadas características poderiam fazer parte do mesmo. [Natasha Mack, Cynhia Woodsong, Kathleen M. MacQueen, Greg Guest, Emily Namey; 2005; 5]

A recolha de dados será feita através de entrevistas em profundidade, pois pretende-se uma imagem vívida das escolhas das empresas, os entrevistados são atores relevantes na decisão estratégica de comunicação no interior de cada empresa e, por isso, especialistas e com conhecimento aprofundados tanto das empresas como do mercado em que estas estão inseridas. [Natasha Mack, Cynhia Woodsong, Kathleen M. MacQueen, Greg Guest, Emily Namey; 2005; 29]

Os dados serão tratados através de uma análise categorial temática.

## **2. O valor da gestão de Relações Públicas e Comunicação para as Empresas**

White e Mazur (1993) acreditam que, tanto dentro, como fora das organizações, as relações públicas têm sido mal percebidas. Ainda que se tenha vindo a notar o aumento da sua prática, esta é ainda mal compreendida. A prática das relações públicas é vista apenas como um elemento de apresentação das empresas, mas o panorama empresarial está a mudar. Os desafios globais exigem às empresas que sejam mais responsáveis, elevando o papel da função de relações públicas tornando-se essencial no fomentar de relações consistentes com os públicos prioritários.

Segundo White e Mazur (1993) o papel das relações públicas faz sentido para negócios porque estamos perante o declínio da liderança competitiva e da diferenciação de produto. Neste cenário o desempenho das organizações e o seu comportamento irá influenciar a perceção que os diferentes públicos têm da organização. Atualmente as empresas não têm de justificar as suas opções somente aos acionistas, mas também aos funcionários, clientes, público em geral e ao governo. As empresas enfrentam a exigência crescente de ter padrões de comportamentos consistentes, particularmente em matéria de ambiente. Espera-se que as organizações tenham comportamento exemplares, antes mesmo de serem forçados a fazê-lo por regulamentações rigorosas.

Persuadir os governos onde operam e fazer com eles vejam que a organização está a atuar de forma responsável significa usar relações públicas para construir ligações eficazes. Neste sentido os autores White e Mazur (1993) acreditam que o uso de relações públicas poderá ajudar a atingir a coerência global, tarefa dificultada pela globalização das comunicações, significando que qualquer desvio dos valores proclamados e defendidos pela organização poderá ser encontrada pelos órgãos de comunicação social que, por sua vez, são cada vez mais internacionais e cada vez mais interessados na forma como as empresas atuam.

As relações públicas geridas corretamente não se debruçam unicamente sobre a imagem, em vez disso, apostam na verdade: a realidade escoia para o exterior a sua imagem. A função de relações públicas deve ser um diálogo com os diferentes públicos da empresa, os meios de comunicação e acionistas, mas também funcionários,

comunidade, governo, clientes e fornecedores. Relações públicas deve ser uma abordagem mais do que uma técnica, uma estrutura que garante a consistência e mantém a transparência e não um meio para ocultar factos constrangimentos. Esta forma de atuar não só mostra um comportamento "ético", mas irá ser percebido pelo sucesso comercial. (White e Mazur; 1993)

Neste sentido, relações públicas é uma parte importante da tarefa de gestão global das organizações que fará a sua contribuição para o desenvolvimento e implementação da estratégia, à promoção e à proteção dos interesses da organização nas relações com os públicos prioritários.

Idealmente a função de relações públicas deve ser baseada no diálogo, na troca de informações sobre interesses em comum, de modo que os interesses possam ser esclarecidos e reconciliados. As organizações existem entre as fronteiras e fora de fronteiras e agora são influenciadas por acontecimentos internacionais, tornando a tarefa de relações públicas complexa e indispensável para as organizações.

Para Grunig, Grunig e Dozier (2002) o valor da comunicação pode ser determinado em quatro níveis. O nível dos programas de comunicação individuais, tais como relações com os media, relações com a comunidade, ou relações os clientes. Estas relações são bem sucedidos quando afetam as atitudes e comportamentos tanto do público-alvo, como dos membros das organizações. Para os autores Grunig, Grunig e Dozier (2002) os programas só contribuem eficazmente para o sucesso de uma empresa se os programas estiverem alinhados com a missão e objetivos da empresa. O nível funcional defende que as relações públicas ou comunicação funciona como um todo e pode ser avaliado pela comparação das estruturas e dos seus processos de cada departamento funcional, de modo a se implementar as melhores práticas. Essa comparação pode ser feita com outras organizações ou com princípios teóricos derivados da investigação académica. A avaliação a este nível pode ser chamada de *benchmarking*. Ao nível organizacional, durante muito tempo os investigadores organizacionais têm debateram e refletiram sobre a forma como a organização pode ser mais eficaz. Para mostrar que as relações públicas trazem valor para a organização, têm de ser capazes de mostrar que os programas de comunicação são eficazes e que

as suas funções contribuem para a eficácia organizacional. O último nível é o da sociedade. As organizações têm um impacto para além delas próprias e também afetam outras organizações, indivíduos, e públicos da sociedade. Como resultado, as organizações não podem ser ditas eficazes, a menos que sejam socialmente responsáveis e relações públicas pode trazer valor quando contribui para a responsabilidade social das organizações.

Integrando as construções relevantes de cada um dos quatro principais perspetivas sobre a eficácia organizacional e o papel das relações públicas, os autores Grunig, Grunig e Dozier (2002) construíram uma definição. Para os referidos autores (Grunig, Grunig e Dozier;2002) relações públicas contribuem para a eficácia organizacional, quando ajudam a conciliar os objetivos da organização com as expectativas dos seus públicos estratégicos. Essa contribuição tem valor monetário para a organização. A função de relações públicas contribui para a eficácia através da construção de qualidade, relacionamento de longo prazo com grupos estratégicos, pelo facto de ser um membro da coligação dominante, onde é possível moldar os objetivos da organização e torna possível contar com a ajuda dos públicos externos estratégicos. (Grunig, Grunig e Dozier;2002)

### 3. Estratégia

A palavra estratégia deriva da expressão grega *strategos* que de acordo com a *Encyclopaedia Britannica* significa “a arte do general” – A. Rosa e A. Teixeira “Perspetivas de Gestão Estratégica”. [Álvaro Rosa, António F. Teixeira; 2002]

Os mesmos autores referem que a primeira referência teórica a estratégia remonta ao século IV a. c. com a obra “A Arte da Guerra” de Sun Tzu. Este defendeu que o sucesso de uma estratégia reside no conhecimento que se tem do inimigo, do terreno e das condições meteorológicas. Transpondo estas premissas para a lógica empresarial podemos concluir que o sucesso de uma empresa depende essencialmente do conhecimento que esta adquire sobre as oportunidades e desafios do mercado, assim como, sobre as forças e fraquezas internas, da própria instituição. [Álvaro Rosa, António F. Teixeira; 2002]

Crespo et al (2006) referem a reflexão de Sun Tzu sobre estratégia e sublinharam os seus seis princípios. Tzu acreditava que seria importante subjugar o inimigo e tomar o seu Estado sem ter de combater utilizando a violência, é importante que se foque o ataque às fraquezas do inimigo evitando as suas forças, é fundamental conhecer os inimigos e estar preparado, é relevante ter o poder de escolher o campo de batalha e não deixar que o inimigo o faça e, por fim, é essencial lembrar-nos que “quando se trata alguém com benevolência, justiça e retidão e se repousa confiança em alguém as respostas vêm por si.” Todas as premissas referidas acima têm aplicação ao contexto empresarial. [José Crespo de Carvalho, José Cruz Filipe; 2006; 24]

Na evolução do próprio conceito tem acontecido, segundo a nova enciclopédia Larousse, a exportação do conceito do campo militar a outras áreas, nomeadamente a empresarial. A mesma publicação acrescenta “ (...) *estratégia acaba por qualificar a conceção e execução de todas as operações que permitem, graças aos meios de que se dispõe, atingir um determinado fim quaisquer que sejam a natureza e a dimensão desse mesmo fim.*” [Maria Irene Bigotte de Carvalho; 1997; vol. 9; pp. 2790 – 2791]

Rosa e Teixeira (2002) identificam a alteração de paradigma na forma como se percecionava estratégia. Na era da revolução industrial a gestão estratégica era vista como um processo de desenvolvimento da atividade de gestão, condicionada pelos

desenvolvimentos tecnológicos, da economia, da sociedade, do ambiente e do mercado. Esta época, denominada “era da produção em massa” por Ansoff (1978) é caracterizada por ser um período de desenvolvimento tecnológico e de infraestruturas. O termo estratégia não era ainda aplicado às organizações que de aproveitavam o crescimento económico e as tecnologias para desenvolver novas forma de produção, com menos custos e em mais quantidade.

Do aparecimento de novas tecnologias, de novas formas de produção e, conseqüentemente, do aumento da concorrência surgiram várias teorias e análises resultado do pensamento de vários autores. No final do séc. XX testemunhou-se um momento de reengenharia levado a cabo pela mão de Michael Hammer e James Champy (1993) que defendiam uma alteração radical dos processos dos negócios mediante a utilização do poder da tecnologia de informação moderna, mas sem sucesso. As alianças estratégicas e redes de negócios assumiram uma posição de destaque, principalmente depois da globalização da economia que exigiu às empresas que assumissem uma posição global. Para Herebiniak (1992) só será possível criar uma posição global abrindo os quadros da empresa a gestores globais que formam alianças estratégicas, no entanto a professora de Harvard Rosabeth Kanter (1995) acredita que as organizações só poderão conseguir uma postura global se conseguirem uma das capacidades: ligações cobrindo todo o mundo (redes a alianças), de modo a conseguirem operar como comerciantes especializados, fornecedores de conceitos inovadores ou excelência na competência de produção. [Álvaro Rosa, António F. Texeira; 2002]

Rosa e Teixeira (2002) comparam as diferentes escolas que tratam e estudam a temática de estratégia. Desde que se começou a refletir sobre o conceito estratégia, passando a ser uma disciplina nos estudos da gestão têm surgido várias obras que esquematizam, refletem, descrevem, mostram as diferentes perspetivas do conceito. Nas vozes dos autores de charneira nascem as diferentes escolas de pensamento estratégico. Não existem muitos documentos que confrontem as diferentes escolas, mas Mintzberg (1990) no seu artigo “Strategy Formation: Schools of Thought” classificou as diferentes perspetivas de formulação de estratégia em dez escolas de pensamento e subdividiu-as em dois grupos. O autor inclui no grupo, que ele intitulou

por prescritivas, a Escola do Desenho, Escola do Planeamento e a Escola do Posicionamento. Este grupo promove uma atitude deliberada e agressiva. O segundo grupo tem o nome de descritiva e abarca a Escola do Empreendedor, Escola Cognitiva, Escola da Aprendizagem, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração. O conjunto de escolas da categoria descritiva tende em afastar-se do que é deliberado e são a favor da característica emergente do processo. [Álvaro Rosa, António F. Texeira; 2002]

Roscão (2001) foca a “Escola Portuguesa”, que na realidade não existe como escola de pensamento, mas como um grupo de autores que se debruçaram sobre a temática da estratégia através da investigação e reflexão, de que Alfredo Pereira é exemplo. Alfredo Pereira defende que a gestão estratégica baseia-se numa visão integrada das relações entre os sistemas culturais, tecno-económicos, sociais, políticos e outros, da envolvente. Todos os elementos que influenciam a atividade de determinada empresa devem ser parte constituinte da sua estratégia – a gestão estratégica integrada e dinâmica que precisa de mudança. O autor sublinha a importância de cada elemento humano pois deverá ser visto como agente de decisão, cada ator deve, por isso, ter margem de decisão e de ação, ainda que, condicionado pelo sistema ou sistemas mais globais. [José Roscão;2001]

Cada escola mostra uma perspetiva diferente do problema estratégico e indica abordagens possíveis à sua solução, não há por isso, uma ótica exemplo a seguir. Todas as escolas de pensamento estratégico devem ser vistas como partes constituintes de uma imagem única.

### **3.1. Estratégia como Processo vs. Estratégia como Conceito**

As perspetivas de estratégia são visíveis nas decisões estratégicas de cada empresa e irão refletir-se na forma como as organizações se relacionam com o meio ambiente e na sua postura no mercado. Neste sentido é relevante perceber quais as possíveis perspetivas de estratégia. Pode-se considerar estratégia como um processo – incluindo a investigação, estudo, planeamento, escolha de tática, estudo de resultados, que levará a um grupo de ações; ou por outro lado, é possível considerar estratégia como

um conceito –uma visão, algo que se pretende seguir consoante as metas de uma empresa, por exemplo: caso uma empresa deseje atingir a diferenciação, irão optar por uma estratégia de diferenciação. Esta perspetiva de estratégia dá ênfase às escolas de pensamento, aos autores e teóricos que formularam estratégias genéricas para ajudar as empresas.

Moss et al (2000) fazem a distinção de estratégia, como conceito/conteúdo e como processo. Acrescentam que a formulação da estratégia pode ser vista como envolvente lógica, de processos racionais elaborados através do planeamento ou de forma adaptativa, de modo lógico incremental. Em ambos os casos, o papel da estratégia é o de conscientemente procurar compreender e analisar o ambiente, onde a organização opera, de modo a configurar recursos organizacionais para melhor satisfazer as necessidades ambientais. Por outro lado, a estratégia pode envolver a “ação organizacional”, em que a estratégia é vista como "o produto dos aspetos políticos, programáticos, cognitivos ou simbólicos da gestão da organização".

Assim, a estratégia como processo corresponde aos modelos lineares ou adaptativos da estratégia, enquanto o último equivale ao modelo de interpretação da estratégia. [Moss, Vercic, Warnaby; 2000; 62-63]

Steyn (2003) faz a distinção entre estratégia e planeamento da estratégia. A formulação estratégica diz respeito à forma como a organização se relaciona com o seu meio ambiente. Neste sentido, a estratégia é determinada identificando questões e oportunidades estratégicas que são críticas para atingir a visão e a missão da organização. Este processo pode envolver os funcionários, a administração, o produto, os stakeholders, e o orçamento, por outras palavras, tudo o que pode ser transformado em fonte de informação para dar apoio à decisão dos gestores. A fonte de informação é conseguida através da análise de questões ambientais e da sua monitorização, incluindo as mudanças ambientais na tomada de decisão empresarial e na formulação de novas estratégias sobre o que a organização deveria estar a fazer, ou que direção estratégica deveria tomar.

Assim que a estratégia está formulada, e que a direção estratégica está definida, o planeamento estratégico pode ter início. Nesta fase as tomadas de decisão irão

transformar estratégia em realidade. A estratégia é formulada tendo em conta cada departamento e cada unidade de negócio. Como resultado constituímos um plano a longo prazo para cada departamento ou função, que por sua vez, são a base para os planos mais detalhados se de curto prazo ao nível operacional. [Steyn; 2003; 30-31]

É relevante fazer-se a distinção entre estratégia como um processo e estratégia como conceito com o objetivo de perceber de que forma a estratégia é percebida por partes das empresas. Se estas utilizam escolas de pensamento estratégico que descrevem posicionamentos e direções, ou se, por outro lado, elaboram planos estratégicos baseados na investigação com um plano de ação. No seguimento deste estudo é importante perceber qual o posicionamento de cada empresa em relação a estes dois tipos de visão.

### **3.1.1. Níveis de Estratégia**

Numa organização é possível identificar diferentes níveis de estratégia correspondentes aos níveis hierárquicos da organização, porque cada pessoa de cada nível deve ter uma participação no desenvolvimento da estratégia. Identifica-se estratégia Empresarial, Corporativa, estratégia de unidades de negócio, funcional e operacional. A distinção dos diferentes níveis de estratégia é fundamental na organização e coordenação na própria empresa. Cada nível tem objetivos claros e estão organizados hierarquicamente. Em primeira instância encontra-se o pensamento estratégico relacionado com decisões de fundo corporativo, ao seu lado existem as estratégias mais viradas para os objetivos sociais e não financeiros das organizações (estratégia empresarial) e estratégia de unidades de negócio, a baixo e encontram-se as estratégias funcionais (que respondem diretamente às anteriores) e, por fim, os níveis operacionais das estratégias.

Steyn (2003) descreve estratégia empresarial relacionando-a com a missão, propósito e com o papel da empresa na sociedade. A este nível da estratégia questiona-se sobre o porque da existência da organização, sobre o que está fornece à sociedade e quais os sectores de atividade a empresa faz parte e como esta funciona na sociedade. O foco de atenção da estratégia empresarial vai para as metas não financeiras, como por

exemplo: a imagem da organização e responsabilidade social. Tenta influenciar o relacionamento que a empresa tem com o ambiente, principalmente com o público que tem interesse no que a organização desenvolve e como desenvolve o negócio. A este nível estratégico surgem questões morais e éticas da organização, preocupa-se sobre a forma que a organização é percebida no seio dos públicos-alvo, sobre os valores e expectativas dos mesmos. Neste sentido a estratégia empresarial é um guião para as políticas e estratégias da empresa para as áreas referidas [Steyn, 2003; 41 e 42]

Steyn (2003) caracteriza estratégia corporativa como sendo uma estratégia orientada financeiramente. A este nível de estratégia há a preocupação sobre o portefólio de negócios, em que mercados devem as empresas competir e de que maneira os deve integrar. A estratégia de unidades de negócio foca-se em como um produto ou grupo de produtos relacionados podem competir no mercado ou que segmento da indústria. Esta estratégia é orientada para o marketing. [Steyn, 2003;43]

Steyn (2003) explica que estratégia funcional implementa de estratégias organizacionais. Preocupa-se com a maximização dos recursos, capitalizando-os para as possíveis sinergias e sublinhar competências que a empresa possa ter. Cada área funcional da empresa contribui para a elaboração da estratégia de várias formas, representa o que deve ser feito em casa área funcional chave, deve ser orientada para o suporte às estratégias a outros níveis: estratégia empresarial, corporativa e estratégia de unidades de negócio. [Steyn, 2003;44,45]

Steyn (2003) relaciona estratégia operacional com ação. É quando as estratégias organizacionais são traduzidas e transformadas em ação. Existe a necessidade pela parte dos responsáveis sectoriais de estabelecerem objetivos de curto prazo, e estratégias que contribuam para as estratégias de unidade de negócio e corporativas. A este nível estratégico gere-se unidades de trabalho e faz-se gestão de gastos. [Steyn, 2003; 43]

Visão da estratégia a diferentes níveis ajuda a perceber a importância de cada departamento no processo de conquista das metas e objetivos da organização, é um contributo necessário para a dar a conhecer a cada colaborador o seu papel e de que forma as suas funções poderão ajudar ao sucesso empresarial. No capítulo seguinte

haverá a percepção de que nível estratégico a estratégia de comunicação se encontra em cada uma das empresas.

### **3.1.2 Contributos da estratégia de comunicação para a Estratégia de Empresa e para a estratégia de negócios**

A estratégia de comunicação por se encontrar ao nível das estratégias funcionais cumpre um importante e indispensável papel, às estratégias nos níveis superiores. Ainda que responda diretamente ao nível da estratégia empresarial, no caso das estratégias de unidades de negócio e corporativas a comunicação detém um papel de relevo.

Steyn (2002) defende que a estratégia de comunicação corporativa é baseada na definição de comunicação corporativa como uma função de gestão: ajudar a organização a adaptar-se ao seu ambiente, atingindo o equilíbrio entre os imperativos comerciais e os comportamentos socialmente aceitáveis, identificar e gerir questões e públicos, e construir uma relação simbólica através da comunicação com aqueles com que a empresa depende economicamente, politicamente e socialmente.

A estratégia de comunicação corporativa baseia-se na abordagem "*comunidade empresarial*" a estratégica gere a organização como um sistema socioeconómico e os seus públicos são reconhecidos como parceiros que criam valor acrescentado através da resolução colaborativa de problemas. O papel da organização é integrar os recursos económicos, apoio político, e conhecimentos especiais que cada parte oferece, transformando-a em riqueza financeira e social - não porque é socialmente responsável fazê-lo, mas porque fornece uma vantagem competitiva. [Steyn; 2002; 21]

Moss et al (2000) defendem que o departamento de comunicação tem um papel relevante na estratégia da empresa na construção de relações com os stakeholders e públicos que influenciam a empresa na conquista da sua missão. Neste sentido o seu contributo alarga-se à identificação desses mesmos stakeholders e públicos e na

formulação de programas de comunicação que ajudam à gestão da interdependência com os públicos estratégicos. [ Moss, Vercic, Warnaby; 2000; 39]

Os profissionais de comunicação têm de atravessar, transpor as fronteiras da organização na gestão das trocas entre os atores e forças do ambiente e as capacidades e competências da empresa. Isso significa que o departamento de comunicação tem um papel fundamental na organizações pois ajuda-as a adaptarem-se e a igualarem-se ao meio ambiente.

Moss et al (2000) defendem que é fácil perceber a importância do departamento de comunicação ao nível da estratégia competitiva quando a empresa assume a posição competitiva de reputação ou de exploração de uma arquitetura corporativa distinta (relações de exclusividade com fornecedores e distribuidores). O autor acrescenta que a aplicação de posições de reputação e de arquitetura com sucesso depende maioritariamente da eficácia da comunicação da empresa com os seus clientes, fornecedores, distribuidores, colaboradores. É sabido por isso que não será a publicidade, ou as ferramentas tradicionais de promoção que irão construir e sustentar uma posição de reputação ou de arquitetura, mas sim técnicas de comunicação bilaterais – responsabilidade das relações públicas. Neste sentido consegue-se perceber a importância do papel das relações públicas. [Moss, Vercic, Warnaby; 2000; 76 e 77]

Steyn (2003) faz referência a Van Riel quando sublinha a função de espelho e janela do profissional de relações públicas. De acordo com o autor mencionado a função de espelho diz respeito à capacidade que o profissional de comunicação deve ter de monitorizar o meio ambiente e desta forma poder antecipar nas suas estratégias e políticas. Nesta perspetiva o papel desempenhado pelos profissionais de relações públicas é o de desenvolver um processo de recolha de informação sobre os stakeholders e públicos permitindo a criação de um sistema de alerta de questões que possam surgir no meio ambiente da organização, identificando possíveis crises antes de elas próprias surgirem. Para além da de informação este departamento tem

igualmente a responsabilidade de interpretar a informação recolhida, uma vez que a sua relação com o exterior o coloca numa posição de vantagem.

A função de janela do departamento de comunicação refere-se à preparação e execução da estratégia de comunicação e políticas. Os profissionais de comunicação interpretam as filosofias, políticas, programas e práticas da administração para os públicos-alvo da organização. Os profissionais de comunicação assumem um papel de facilitador, ajudam a conseguir uma orientação para o exterior, conquistando uma base de mútua compreensão entre a organização e os stakeholders estratégicos. [Styen; 2003; 18-19]

## **4. Estratégia de Comunicação**

### **4.1 Definição e Modelos**

As estratégias do departamento de comunicação ou relações públicas enquadram-se, assumindo o papel funcional. A estratégia de comunicação deve ser a resposta à seguinte pergunta: de que forma o departamento de comunicação consegue ajudar a organização à concretização das metas estabelecidas por estratégias aos níveis superiores?

Steyn (2006) defende a gestão de comunicação entre a organização e os públicos internos e externos é elaborada ao nível da estratégia funcional, por isso as responsabilidades do departamento de relações públicas incluem: desenvolvimento, implementação e avaliação dos planos de comunicação de apoio aos outros níveis estratégicos; desenvolvimento, implementação e avaliação dos planos de comunicação de apoio às outras estratégias funcionais (marketing, recursos humanos, entre outros) e desenvolvimento, implementação e avaliação dos planos de comunicação de apoio à comunicação da direção da empresa com os colaboradores, ou outros stakeholders. [Steyn, 2006; 4-5]

Grunig desenvolveu modelos de estratégia de comunicação relevantes. Grunig e Hunt (1984) organizaram as atividades dos profissionais de comunicação em modelos representativos das mesmas. Esta formulação tem como objetivo de compreender a história formal de relações públicas, assim como, perceber como se pratica relações

públicas nos dias de hoje. Os quatro modelos de Grunig são: modelo Publicity / Agente de imprensa, Modelo de Informação Pública, modelo assimétrico bidirecional e modelo simétrico bidirecional.

O modelo Publicity / Agente de imprensa é o primeiro modelo de RP. Dominou o período entre 1850 e 1900. A propaganda era o objeto central de RP, nomeadamente, em eventos e produtos, normalmente através da imprensa. O presente modelo é unidirecional, do emissor para o recetor. Não existe investigação sobre o público-alvo, o compromisso único era para com a propaganda, não havendo por isso, comprometimento com a verdade ou realidade.

No segundo modelo – Informação Pública representa uma maior preocupação com a verdade e com o público-alvo, deixando a propaganda de ser o foco central. Informar o público ocupa agora uma posição de relevo. A informação era dada através dos jornalistas, por isso, os RP modernos nasceram orientados para o jornalismo, e foram por este condicionados. O segundo modelo de comunicação, esta continua a ser feita num único sentido – do emissor para o recetor, no entanto denota-se um interesse maior na investigação sobre o público-alvo. Essa investigação fazia-se através das tiragens dos jornais e das audiências dos programas de rádio e TV.

O terceiro modelo chama-se assimétrico bidirecional e centra a sua atenção na persuasão com base no conhecimento científico que tem do público. Este modelo foi estabelecido a partir dos anos vinte do século XX e é, pela primeira vez, bidirecional porque contempla a possibilidade de um recetor dar feedback ao emissor, com o objetivo do último ter a possibilidade de avaliar o sucesso da comunicação e perceber os seus efeitos, apesar disto, o modelo continua a ser assimétrico porque os efeitos da comunicação são maiores nos recetores que nos emissores.

O modelo simétrico bidirecional assenta na procura de um olhar de compreensão e entendimento mútuo entre as empresas e os seus públicos. É um modelo é bidirecional já que se processa do emissor para o recetor e vice-versa. É um modelo simétrico uma vez que os efeitos de comunicação são semelhantes em ambos os polos da relação. Por outras palavras, tanto a organização pode alterar o seu

comportamento, como o público pode alterar as suas compreensões, atitudes e comportamentos. [Grunig e Hunt, 1984, 27-42]

Grunig (1984) defende que o modo Simétrico de Relações Públicas sugere que as relações públicas devem se esforçar para equilibrar os interesses dos públicos com os interesses da organização. Estudos mostram que as empresas que mais interagem com os seus públicos são as mais bem-sucedidas - baseadas tanto em critérios financeiros, como em não financeiros. Este modelo acaba por ajudar a sociedade pois ajuda a melhor parte da rede social, tornando o todo melhor. No modelo simétrico bidirecional as RP assumem um papel de mediação na relação da empresa com os seus públicos, neste sentido, é importante que a pesquisa sobre o público englobe as percepções e perspectivas face à organização. [James E. Grung; 2006]

Roper (2005) sublinha que o modelo simétrico é a base da prática excelente de relações públicas. A comunicação simétrica é caracterizada pela disponibilidade da empresa para ouvir as preocupações e interesses dos seus principais públicos e usam as informações obtidas para adequar sua comunicação chegando às necessidades e exigências dos stakeholders.

Segundo Van Ruler (2004) as classificações dos modelos de comunicação de Grunig representam uma primeira abordagem e reflexão da comunicação. Este distinguiu os modelos unidirecionais e os bidirecionais, atribuindo maior ênfase ao último. (Van Ruler, 2009)

## 4.2 Caracterização das Estratégias de Comunicação

### 4.2.1 Elementos Constituintes

#### Metas e Objetivos

No presente contexto a distinção entre metas e objetivos tem relevância, na sequência da diferenciação entre os diferentes níveis hierárquicos da estratégia. A grande diferença entre ambas as expressões é a dimensão e a temporalidade. Metas são fins a alcançar pela organização a longo prazo, enquanto objetivos são fins que ao serem alcançados aproximam a empresa às suas metas, são a curto prazo.

Steyn (2003) descreve metas como sendo os fins alargados, o que a empresa quer conquistar, envolvem resultados contínuos e a longo prazo não têm um período de tempo específico. Os objetivos são fins específicos dentro do enquadramento das metas. Os objetivos podem ser organizados hierarquicamente, em que os primários estão relacionados com o campo financeiro e lucros; os secundários são os fins adicionais da empresa. As metas permitem ter consciência do alvo para o qual as estratégias são desenvolvidas e os objetivos são parte importante na implementação dessas estratégias. [Steyn, 2003; 31]

Segundo Grunig e Hunt (1984) apesar de aparentemente significarem o mesmo (metas e objetivos) – o que se pretende conquistar – as metas são algo mais abrangente e lato que objetivos. As metas são fins gerais que enquadram as posições da empresa, são ao mesmo tempo gerais de mais e longe de conseguirem promover atitudes. Neste sentido os objetivos apresentam-se como fins mais palpáveis, diários, que ao cumpri-los fazem chegar a empresa às suas metas.

Normalmente os gestores de comunicação seniores definem as metas, enquanto os técnicos de comunicação estabelecem os objetivos que vão ao encontro das metas. Estes objetivos transformam-se em micro decisões que podem ser medidas e avaliadas, no entanto as macro decisões (as que estão na mãos dos gestores de comunicação) dificilmente se medem.

Metas podem ser interpretadas como a missão da organização, o que a empresa imagina e pensa conquistar de futuro, enquanto os objetivos são partes integrantes do caminho até às metas, são os degraus que levarão as empresas à sua missão.

#### **Relações com públicos: que públicos?**

A relação com os públicos de interesse é fundamental para a sobrevivência das empresas, é por isso fundamental ter clara visão e definição de públicos, assim como, saber quem são os públicos.

Steyn (2003) define stakeholders todos aqueles que sofrem consequências das decisões da organização, e as suas decisões afetam a empresa. A maioria dos stakeholders são passivos (comunidade ou colaboradores), e todos aqueles que se tornam mais conscientes e ativos passam a ser tratados por públicos. Porque há esta relação de causa e efeito no relacionamento com stakeholders e públicos, há a necessidade de elaborar um mapeamento rígido de ambos, para que todos os stakeholders e públicos sejam devidamente identificados. Este mapeamento deve ser parte integrante no desenvolvimento da estratégia de comunicação corporativa. Uma forma de identificar stakeholders e públicos críticos ao sucesso organizacional é a de identificar os sistemas de ligações. [Steyn, 2003; 64]

Grunig e Hunt (1984) organizam as relações internas e externas de uma organização através de sistemas de ligação. Cada sistema de ligação representa um grupo de stakeholders com o qual a empresa deve manter relações ativas. As organizações estão ligadas a outros sistemas através das consequências, sejam para os sistemas ou para a própria empresa. A ligação com os outros sistemas pode ser feita com outras organizações, como o Governo que tem um papel regulador, ou com outros públicos que podem estar, ou não organizados formalmente.

Grunig e Hunt (1984) referem os quatro sistemas de ligação propostos por Esman. Essa tipificação é utilizada no campo das relações públicas pois ajuda à identificação dos sistemas mais relevantes à organização. Para Esman são críticos para a organização os seguintes tipos de sistemas de ligação: os que habilitam, funcionais, normativos e difusos.

Os sistemas de ligação que habilitam dizem respeito à relação com instituições e grupos sociais que atribuem à organização autoridade e controlo sobre os recursos e permitem à empresa manter-se em funções. Nomeadamente: Governo, agências reguladoras, Associações, entre outras.

Relativamente aos sistemas de ligação funcionais este referem-se aos públicos que trazem *inputs* e levam *outputs*. Segundo o autor Esman (1984) este sistema de ligação pode ser subdividido em dois: ligações de *input* – incluem relações com os colaboradores, sindicatos e fornecedores de matérias-primas; ligação de *output* – são relações com outras organizações, ou por outro lado, podem ser também consumidores individuais de produtos e serviços.

Nos sistemas de ligação normativos as organizações relacionam-se umas com as outras na partilha de valores e de problemas que queiram ver solucionados. A associação entre organizações tem o objetivo de facilitar a comunicação para que em conjunto ultrapassem problemas comuns.

Nos sistemas de ligação difusos o autor Esman explicou que são todos aqueles que não se consegue claramente classificar. Parsons vê-os como “opinião pública”, visível a quando a organização não determinados padrões, regras de comportamento ou leis. As organizações desenvolvem programas de comunicação como relações ambientais e relações com minorias como tentativa de se relacionar e lidar com os sistemas de ligação difusas. Apesar das relações com o consumidor e comunidade terem o seu próprio sistema de ligação, estas também podem ser classificadas como difusas. A assessoria de imprensa pode ser igualmente ser considerada como sistema difuso porque esta informa públicos difusos.

Grunig e Hunt (1984) mencionam Blumer e Dewey para descreverem o que são públicos. De acordo com Blumer público é um grupo de pessoas que são confrontadas pelo mesmo problema, que estão indecisos sobre como o vão abordar e que irão ter uma discussão sobre esse mesmo problema. A definição de Dewey não é muito distinta. Segundo este autor público é um grupo de pessoas que têm em comum o mesmo problema, que reconhecem que esse problema existe e que se organizam para fazer algo em relação a esse problema. Ambas a definições sugerem que público é

constituído por que se apercebem do mesmo problema e que planeiam tomar atitudes semelhantes em relação a esse mesmo problema. Neste sentido o comportamento é a palavra-chave. O público reage como um único sistema porque eles recebem e processam a mesma informação, é um sistema estruturado cujos membros identificam o mesmo problema interagindo uns com os outros, ou através dos canais mediáticos e comportam-se como se fossem um só. Ao contrário, as massas, não reagem.

O conceito de consequência (Grunig e Hunt, 1984) liga os problemas de relações públicas com sistemas de ligação e públicos. Quando determinada situação de uma organização causa consequência à comunidade, esta deteta o problema e passa a fazer parte do público. Neste sentido, as consequências são a chave para a criação de públicos. Por sua vez, quando estamos na presença de públicos, o problema passa a ser de relações públicas. [Grunig e Hunt, 1984, 139 - 144]

Steyn (2003) defende que a organização deve gerir com cuidado o sistema de ligações funcionais, uma vez que este grupo de pessoas é parte fundamental no processo de conquista dos objetivos da empresa. A autora lembra que é importante ter em conta os sistemas de ligações difusos sempre que a organização cria consequências à comunidade, evitando que esta traga consequência nefastas à organização. Estes sistemas de ligações devem ser a base da função da comunicação corporativa, e dos seus programas de comunicação. [Steyn, 2003; 65]

A necessidade de agrupar os públicos-alvo em sistemas de ligação facilita a organização de programas de comunicação capazes e eficazes, direcionados devidamente às necessidades de cada público, tendo em conta a perceção destes sobre a empresa. A definição sociológica de público ajuda a perceber o envolvimento que cada grupo poderá ter com a organização sendo uma ajuda preciosa na elaboração das estratégias de comunicação.

### **Processos de comunicação com os Públicos**

No capítulo anterior percebemos que cada organização se relaciona com o seu meio ambiente através de sistemas de ligação, e para cada sistema existirá um programa de comunicação para mediar e avaliar essa relação. Neste sentido existem alguns

programas de comunicação que podem ser elaborados para que estrategicamente se envolvam os públicos-alvo com a organização.

Steyn sublinha que os programas de comunicação devem seguir as diretrizes da estratégia empresarial, interpretando os seus objetivos e construindo ferramentas para, em colaboração, ajudar a organização a atingir os seus objetivos. Segundo a mesma autora a principal responsabilidade do profissional de comunicação é de gerir os públicos-alvo da empresa, que podem não estar necessariamente relacionados com os objetivos económico-financeiros da empresa, mas todos influenciam a empresa direta ou indiretamente. Alguns exemplos: colaboradores, comunidade, associações, Governo, instituições reguladoras, meios de comunicação, entre outros. [Steyn, 2006]

Os programas de comunicação contribuem para a empresa atingir as suas metas e objetivos, têm a capacidade de gerir a mudança, de abrir a empresa ao exterior e de influenciar os públicos-alvo. Neste sentido a escolha assertiva das técnicas, instrumentos e táticas é crucial e um processo exigente.

Gregory (1996) salienta a importância da ligação entre as táticas e a estratégia pois esta será o lado racional por detrás do programa tático, um guião que coloca a descoberto as necessidades da empresa, metas e objetivos. Segundo Gregory a necessidade de identificar e contactar com os públicos relevantes, este passo inclui a seleção do público-alvo e dos canais através dos quais se estabelece a comunicação. Depois convencemo-los, através do poder das mensagens de comunicação, que estes devem pensar, acreditar e atuar de determinada maneira.

Nesta perspetiva as táticas utilizadas constituem um programa de contacto que deve chegar ao público definido e deve ter impacto suficiente para os influenciar de alguma forma. A toda esta envolvente acrescenta-se o fator custo, que influencia, em grande medida, a escolha das ferramentas táticas. A ideia é escolher o grupo de ferramentas que se completam entre si, e quando vistas como um todo constituem uma forte e poderosa estrutura comunicacional para com os públicos-alvo.

O quadro seguinte, presente na obra mencionada de Gregory, mostra um leque de táticas possíveis de serem utilizadas numa estratégia de comunicação. [Gregory; 1996; 100-109]

<b>Assessoria de Imprensa</b>	<b>Comunicação Interna</b>
Conferência de Imprensa Comunicado de Imprensa Artigos e Recursos Briefings Entrevistas Informação sobre contexto Fotografia Lançamentos de Vídeos	Vídeos Briefings Newsletter Guias de Qualidade
<b>Publicidade</b>	<b>Identidade Corporativa</b>
Corporativa Produto	Design Implementação
<b>E-mail Marketing</b>	<b>Patrocínio</b>
Relatórios Mensais Brochuras Relatórios sobre clientes Newsletter Literatura Generalista Material áudio e vídeo	Desporto Artes Causas Sociais
<b>Exposições</b>	<b>Lobbying</b>
Literatura Informativa Amostras Demonstrações Material áudio e vídeo	Briefings Informação sobre o contexto Vídeos Literatura informativa Entretenimento
<b>Conferencias</b>	<b>Investigação</b>
Gestão do Evento Material áudio e vídeo Literatura Informativa Entretenimento	Organizações Programas de Relações Públicas Monitorização Monitorização de Resultados
<b>Relações com a Comunidade</b>	<b>Gestão de Crise</b>
Envolvimento direto Prendas Patrocínios Donativos	Planeamento Implementação
<b>Eventos Especiais</b>	<b>Ligação</b>
Reuniões Anuais Ocasões Especiais	Interna (incluindo consultoria) Externa
<b>Medição de Resultados de Comunicação</b>	<b>Relações Financeiras</b>
Relatórios Mensais Relatórios de Clipping	Relatórios Anuais Materiais de suporte aos Briefings

N.º de Participantes nos Eventos	Assessoria de Imprensa
Frequência de Visitantes ao site	Entretenimento

**Ilustração 1**

Quadro resumo de disciplinas de comunicação e alguns recursos. In *“Planning a Managing a Public Relations Campaign – a step-by-step Guide”* de Anne Gregory.

Gregory (1996) sublinha a importância da medição de resultados, a comunicação não difere das outras áreas funcionais é, por isso, é também necessário ter consciência se o que se está a gastar trará retorno. A autora dá ênfase à expressão Evolução. Só após uma avaliação coerente dos efeitos das táticas de comunicação se pode compreender o que não está a ter os resultados pretendidos e desta forma direccionar melhor os recursos. Como consequência da avaliação dos resultados é possível verificarmos a alteração das táticas, e até mesmo da própria estratégia. Por tentativa e erro se evolui, e se constrói um caminho rumo às metas estabelecidas. Pela importância demonstrada que a medição de resultados tem, juntei-a ao quadro a cima. [Gregory; 1996; 100-109]

**4.2.2 Áreas de Prática**

Grunig faz a distinção de seis programas de comunicação tendo em conta os diferentes stakeholders com quem a empresa se relaciona. Os programas são os seguintes: assessoria de imprensa, comunicação interna, relações com a comunidade, *public affairs* e relações com o Governo, relações com os públicos ativos (consumidores, ambientalistas e minorias), relações educacionais e económicas e relações financeiras. Reflitamos sobre cada um dos programas

**4.2.2.1 Relações com os Media**

A assessoria mediática é uma ferramenta poderosa, que pelo seu poder, deverá ser gerida cuidadosamente. Esta ferramenta tem como objetivo chamar à atenção o público, mais do que construir conhecimento público. Pretende-se atingir notoriedade através da Agenda Setting que defende que a quantidade de cobertura mediática com frequência determina a percepção do público sobre os tópicos relevantes. [Cutlip, Center, Broom; 2006; 14]

Grunig e Hunt (1984) em “Managing Public Relations” descrevem a relação com os meios de comunicação à luz das suas quatro estratégias de comunicação. Foquemo-nos nas bidirecionais assimétricas e simétricas. Em ambos os casos, os praticantes de comunicação não dão tantos erros como nos outros modelos (modelo Publicity / Agente de imprensa e Informação Pública), apostam mais na investigação e no planeamento. No modelo assimétrico há a preocupação do envio aos meios da informação que é relevante à empresa, controlando a relação entre meios e organização, desta realidade pode resultar alguns conflitos entre os meios de comunicação e as organizações, uma vez que os jornalistas irão querer acesso livre à organização, a gestão de comunicação que segue o modelo bidirecional assimétrico irá sempre tentar controlá-lo e diminuí-lo.

Em contrapartida o modelo bidirecional simétrico faz com que os profissionais de comunicação que sigam esta estratégia sejam mais abertos aos meios, não querem controlar os mesmos, nem controlar exaustivamente os conteúdos. As suas práticas são mais liberais, abrindo as portas da instituição a jornalistas, dando acesso às informações que estes necessitem, acreditando que esta relação aberta, simétrica e de entreajuda possa ter como consequência uma comunicação mais precisa, evitando uma cobertura mediática tendenciosa. [Grunig, Hunt; 1984; 227]

Cutlip et al (2006) defendem que trabalhar com os media requer um conhecimento profundo sobre cada meio em particular, sobre os seus prazos, estilos, e ter a preocupação de ir ao encontro com os interesses dos leitores de cada meio específico. Esta relação entre os profissionais de relações públicas responsáveis pela assessoria de imprensa, os diretores das organizações e os jornalistas pode ser atribuída pelo número de interesses envolvidos. Geralmente os diretores têm uma posição negativa em relação aos jornalistas porque acreditam que estes estão mais preocupados em elaborar notícias com impacto, do que com a verdade, por sua vez, os jornalistas vêm os profissionais de comunicação (que neste contexto representam a organização) e os seus comunicados de imprensa como formas de esconder informação relevante e criticam igualmente o facto de não poderem com os atores principais nas notícias. Neste contexto o profissional de assessoria de imprensa terá a responsabilidade de

mediar o relacionamento entre a organização e os meios de comunicação. Na prática esta relação vive através de mútua dependência e de mútuo benefício. Para que esta relação seja saudável os profissionais de comunicação devem ter sempre em mente que o compromisso com a verdade é indispensável, construindo uma relação de credibilidade com os meios; deverá haver compromisso na entrega das notícias, estas devem ser interessantes, devem ter relevância jornalística e devem fazer-se acompanhar de imagens, ou os suportes que os jornalistas acharem necessários. Não se deve reclamar sobre o tratamento de um determinado assunto, ou pressionar editores para a publicação de uma notícia não vão ser bem recebidos pelo jornalista e poderá deteriorar a relação, assim como, o pedido para retirar determinada notícia, é uma atitude sem ética nem moral, não se deve enviar excessivos comunicados de imprensa, nem enviar determinados assuntos para os jornalistas errados, por exemplo, um comunicado de imprensa sobre futebol deve ser enviado ao jornalista responsável por desporto e não para o de economia. O primeiro irá perder o interesse pela empresa, que perderá credibilidade. [Cutlip, Center, Broom; 2006; 266-273]

#### **4.2.2.2 Comunicação com os Colaboradores**

Atualmente a maioria das empresas tem programas de comunicação com os seus públicos internos. Os programas de comunicação interna constituem uma parte importante da gestão de comunicação das empresas com seu público, uma vez que se trata do maior recurso da própria organização. O livro "Effective Public Relations" cita Alvie Smith, Antigo Diretor de Comunicação da General Motors, que acredita que a comunicação interna é relevante por dois fatores: o valor da compreensão, do trabalho de equipa e do empenho dos colaboradores fizeram aumentar os resultados; e a necessidade de construir uma forte rede de comunicação onde cada superior passa a ser responsável pela eficácia da comunicação entre os colaboradores. Neste sentido a comunicação poderá influenciar as atitudes dos colaboradores e poderá informá-lo sobre aspetos relevantes da empresa, que sejam também, do interesse dos colaboradores e ainda sobre outros assuntos que estejam enquadrados neste contexto.

A comunicação interna tem como objetivo de motivar e cultivar lealdade dos colaboradores, no sentido de melhorar as relações no trabalho, e com isso conseguir melhores resultados; pretende também desenvolver a cultura empresarial através dos valores e missão empresarial, essa cultura empresarial (a soma dos valores partilhados, símbolos, significados, crenças, suposições, expectativas que organizam e integram um grupo de pessoas que trabalham juntas) poderá influenciar comportamentos e ser o fator diferenciador no mercado. A chave para conseguir uma boa relação com os colaboradores é através do modelo bidirecional. [Cutlip, Center, Broom; 2006; 223-224]

Grunig defende que o modelo bidirecional simétrico torna a empresa num sistema aberto, em que os programas de comunicação dão voz aos colaboradores, e a comunicação preparada para estes tem em conta as suas necessidades, ajudando-os genuinamente a evoluir na empresa. [Grunig, Hunt; 1984; 245]

#### **4.2.2.3 Relações com a Comunidade**

A relação com a comunidade pode tomar forma através de uma “comunicação expressiva” para que se autopromovam e darem provas da sua consciência social; ou sejam atividades instrumentais para melhorar a comunidade ou alterar o ambiente de forma a facilitar o trabalho da organização naquela zona.

Os programas de comunicação de relação com a comunidade temem conta a separação deste grupo em dois. O primeiro grupo inclui as pessoas, associações e instituições que são agregadas pela proximidade geográfica, o segundo é constituído pelo grupo de pessoas que não fazendo parte da mesma área geográfica, partilham interesses comuns. [Grunig, Hunt; 1984; 265-276]

#### **4.2.2.4 Public affairs e relações com o Governo**

A gestão da comunicação entre a organização e as instituições reguladoras, como o Governo, legisladores, reguladores e membros do executivo, é importante, não porque existe nas empresas um desejo altruísta de se tornarem bons cidadãos, mas porque é fundamental ter impacto sobre a legislação e regulação do governo, uma vez que, essas leis e regras poderão influenciar e ter impacto nas organizações. [Grunig, Hunt; 1984; 284-286]

#### **4.2.2.5 Relações com os Públicos Ativos (consumidores, ambientalistas e minorias)**

A tomada de consciência sobre questões ambientais, direito dos consumidores e leis laborais protecionistas tornam indispensável a empresa reunir esforços e programas de comunicação para ambientalistas, consumidores e minorias. Muitas das vezes estes programas surgem no interior do departamento de public affairs ou no departamento de comunicação interna. Com acontece nas outras disciplinas, o modelo bidirecional simétrico mostrou ser o mais eficiente. A relação com ambientalistas é fundamental se estivermos na posição de empresas potencialmente poluidoras (exemplo: fabricas metalúrgicas). Neste caso a própria empresa deve aliar-se à associações ambientalistas e dar voz aos potenciais fatores de poluição. No caso dos consumidores há que estabelecer uma ponte entre os consumidores e a empresa, esta relação permite à organização ter conhecimento sobre os interesses e preocupações dos consumidores e dar resposta às mesmas, incluindo mais informação nas embalagens, para citar um exemplo.

O relacionamento com as minorias relaciona-se, neste contexto, com o relacionamento entre a organização e empregados pertencentes aos grupos minoritários. O objetivo desta relação é o de eliminar discriminação. Os programas de comunicação devem garantir que todos os textos institucionais da organização não ignorem as minorias e que não contenham expressões sexistas ou racistas. Deve, por outro lado, manter um relacionamento com as minorias, nomeadamente através de ações em escolas públicas, ajudando alunos a perceber oportunidades de carreira, apresentando-lhes contextos empresariais. Estes programas incluem formação de sensibilização aos seus colaboradores no relacionamento com as minorias.

Desta forma, através do modelo bidirecional simétrico, evitam-se confrontos diretos com públicos importantes, conquista-se lealdade e reputação empresarial.

#### **4.2.2.6 Relações financeiras**

Relações financeiras referem-se a toda a comunicação feita com os públicos financeiros, nomeadamente: acionistas, investidores, possíveis acionistas, comunidade financeira (bancos, corretores, analistas, conselheiros de investimento, companhias de seguros, entre outros) e os meios de comunicação social especialistas nesta área. Os

profissionais com esta responsabilidade têm a seu cargo a função de mediar a compra e venda de ações e certificar-se que os seus públicos estão informados. Estas relações baseiam-se numa comunicação transparente com base na lealdade entre os atores. Os praticantes devem ter a formação e conhecimentos exigidos, para corresponderem às expectativas da função, deverá por isso, ter conhecimentos sobre contabilidade e finanças empresariais.

## PARTE II - Metodologia de Investigação

### 1. Definição do Objeto: Empresas de sucesso em Portugal na Área de TIC

#### 1.1 Sucesso

No presente estudo proponho-me perceber se existem, ou não, pontos comuns entre as estratégias de comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso. Este capítulo será dedicado ao sucesso, e para que a definição seja mais profunda e enriquecida abordarei sucesso sob várias perspetivas.

Os próximos três autores abordam o sucesso empresarial sob uma diferente perspetiva ora defendendo que o sentido de missão seja o motor gerador de sucesso, ora colocando na confiança essa responsabilidade, havendo quem defenda que a criatividade seja o que faça a diferença.

Campbell *et al* (1993) explicam de que forma a missão e sentido de missão são peças fundamentais para a constituição do sucesso empresarial. Utilizando a citação de Thomas Watson Jr “o fator isolado mais importante do sucesso das empresas é uma adesão forte as essas convicções” (pp. 66) para explicar a importância da missão. Campbell *et al* (1993) defendem que as empresas com sentido de missão são mais exigentes no recrutamento e na promoção. Estas utilizam critérios mais exigentes para avaliar as habilitações, experiência e capacidades, porque têm uma visão muito definida sobre o tipo de pessoas que poderão funcionar bem com a cultura da empresa. Dando uso a processos de recrutamento longos e exaustivos, tendo como resultado a auto seleção, pois aqueles que não se identificam com os valores e missão da empresa acabam por desistir. O grande dilema das empresas com forte sentido de missão a quanto recrutam é a difícil escolha entre as pessoas extremamente qualificadas e as que se adequam e integram a missão da organização. Em suma “A Missão produz sucesso” descreve empresas que têm definido à exaustão os seus valores e missão, têm normas culturais muito fortes e padrões de comportamento muito bem estruturados que asseguram que os clientes sejam tratados de forma consistente por todos os que trabalham na instituição. A equipa torna-se mais

eficiente porque sabe como agir nas diferentes situações é, por isso, mais autónoma e satisfeita no local de trabalho. [Campbell, Devine, Young; 1993; 66-67]

Para Shaw (1997) o principal componente do sucesso empresarial é a confiança. Shaw defende que a confiança é uma poderosa força que ocorre tanto dentro das organizações como entre organizações. Shaw sublinha a importância de abraçar a mudança para que a empresa mantenha a sua força competitiva. A competitividade, segundo este autor, provém da habilidade de construir novas forças em relação às ameaças e oportunidades emergentes. O mesmo acrescenta ainda, que a confiança pode ser o motor gerador da mudança, porque as pessoas quando confiam, mais facilmente abandonam as práticas anteriores, favorecendo novas abordagens - chama-se “capital colaborativo” que se pode tornar num grande fator competitivo. Esta posição contrasta com as antigas formas de controlo e gestão de recursos humanos estão a ser substituídas por abordagens inovadoras que dão aos colaboradores mais poderes, algumas dessas tendências emergentes fazem da confiança a chave da sua competitividade, estas dão mais ênfase à autonomia e à colaboração, afastam as empresas das estruturas organizacionais rígidas e burocráticas, que substituem a confiança. As empresas mais bem-sucedidas aprenderam rápido de que forma as preferências dos clientes mudam e sabem como de satisfazer essas novas necessidades. Um nível alto de confiança permite que as pessoas se sintam à vontade para falar, sem o medo que essa troca de informação os venha a prejudicar mais tarde. O nível de confiança necessário, garante que as linhas de comunicação estejam sempre abertas e que ninguém está a esconder informação. [Robert Bruce Shaw; 1997; 1-17]

Majaro (1988) coloca a criatividade como figura central quando o objetivo é atingir o sucesso empresarial. Na sua obra “*Criatividade: Um passo para o sucesso*” o autor defende que a inovação é a base para o sucesso de uma empresa e que sem inovação a organização não faz nada de novo, repetindo-se e por isso, estagnando. Neste contexto nasce a imperatividade da criatividade que é descrita pelo autor como sendo “ (...) o processo de pensamento que ajuda a gerar ideias” e sem ideias não é possível inovar. Majaro descreve a inovação como sendo “a aplicação prática dessas ideias para a consecução dos objetivos da firma de forma mais eficiente.” Neste contexto o

autor defende que o sucesso empresarial depende da relação entre a criação de ideias e a conservação das mesmas em inovação. [Majaro; 1988; 22]

Santos (2007) explica a sua perspetiva sobre o que é sucesso empresarial. O autor acredita que a medição de sucesso nas empresas deve ter em conta duas medidas: a empresa deve criar valor aos seus clientes – estes devem atribuir mais valor ao produto que o seu custo real, e deve apropriar uma parte do valor criado – o valor do produto deve ser superior ao seu custo. Outro critério de sucesso que o autor sublinha é o desempenho positivo nos mercados internacionais como indicador positivo na criação de valor. À semelhança de outros autores, Santos enfatiza o fator temporal. Segundo o mesmo, o que é hoje sucesso amanhã poderá representar insucesso, por isso, a capacidade de adaptação por parte das organizações é fundamental para a manutenção do valor empresarial. O autor acrescenta a importância do papel do cliente no sucesso das empresas, não só na perspetiva direta como compradores dos produtos, mas principalmente como orientadores da inovação de uma organização, apontando-lhe a direção correta para o melhoramento de um produto ou na criação de um novo. Para José Fernandes Pinto dos Santos o segredo do sucesso empresarial esconde-se atrás da capacidade de impedir que os outros copiem a combinação de recursos e mercado, no entanto, nada consegue impedir que os interesses dos consumidores não alterem. [Luís Ferreira Lopes; Prefácio de José Fernandes Pinto dos Santos; 2007; 03-10]

Na ótica da gestão de recursos humanos Câmara *et al* (1998) salientam que o que significa sucesso empresarial está em constante mutação pois depende de inúmeras variáveis que se encontram em contínua mudança. O sucesso de uma organização depende grande parte da realidade económica e das suas oscilações. Neste cenário, onde impera o incerto, sabe-se que o que é hoje eficácia e sucesso empresarial no futuro pode transformar-se em insucesso. Esta perspetiva sublinha a necessidade da empresa ter capacidade de se adaptar as mutações do meio, neste sentido o sucesso empresarial é um processo com diversos estádios e não apenas um ponto de chegada. Pedro da Câmara *etal* (2007) defende que a célere e eficazes respostas às alterações do meio a curto e a médio prazo e o facto de essas respostas não se transformem indutoras de fracasso empresarial a médio e a longo prazo são as duas grandes

condições exigidas para se atingir o sucesso empresarial. Por outras palavras, as situações de insucesso são consequência da inadequação de resposta por parte do tecido empresarial aos desafios do meio que não dependem exclusivamente das características do negócio em si, mas também da capacidade interna de rapidamente se reajustar ao seu meio envolvente de forma e atuar mais eficazmente. Neste sentido é exigido às empresas uma grande flexibilidade de adaptação às tendências de mercado, à evolução da competitividade, à globalização. [Câmara, Balreira Guerra, Rodrigues; 2007; 40-41]

Freire (1998) relaciona sucesso empresarial e a estratégia de uma organização, tornando-os parte integrante da “reflexão estratégica”. Segundo o autor, a definição de sucesso empresarial não é unânime, no entanto existem alguns critérios que a maioria dos gestores aceita, nomeadamente, sobrevivência a longo prazo: Crescimento Sustentado, Rentabilidade adequada e Capacidade de inovação.

O autor define o critério de sobrevivência a longo prazo como estando intimamente relacionada com a capacidade que a empresa adquiriu de produzir continuamente com dependência estratégica. O crescimento sustentado pressupõe a evolução positiva das vendas, ativos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo. A rentabilidade adequada é a obtenção de um nível de retorno compatível com a realização do investimento, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição aos acionistas, enquanto a Capacidade de Inovação subentende a adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

Freire (1998:18-20) acrescenta que existe a necessidade de utilização de metodologias quantitativas e qualitativas na avaliação do desempenho de uma empresa seguindo os critérios do sucesso empresarial. Como metodologias qualitativas há a incluir todos os testes relacionados com a perceção do clientes e /ou consumidor: inquéritos, assim como, opiniões de analistas financeiros e a avaliação do grau de satisfação laboral dos membros da empresa. No que a medidas quantitativas diz respeito estas podem incluir rentabilidade dos capitais próprios, vendas, o valor da empresa ou a percentagem das

vendas de novos produtos nas vendas totais em cada ano. [Adriano Freire; 1998; 18 - 20]

Nesta perspetiva, a revista *Semana Informática* apresenta um ranking de empresas tecnológicas a operar no mercado nacional baseando-se em alguns indicadores de sucesso financeiro que descrevem a performance de cada empresa.

O ranking é constituído por um top 200 de empresas de tecnologias de informação que inclui diferentes organizações pertencentes às diferentes áreas: hardware, software e serviços, abrange multinacionais com sede em Portugal e empresas nacionais. Dos seus critérios de avaliação de sucesso fazem parte: Volume de Negócio, Crescimento, Capital Próprio, Resultado Líquido, Custos Pessoal, Amortizações, Custos das Existências, Encargos Financeiros, Impostos e N.º de Empregados.

Para o presente este ranking contribuirá para a escolha das empresas de sucesso a estudar. Para que tenhamos uma visão temporal e possamos identificar o crescimento ou não das empresas tivemos em conta os rankings de 2006 a 2010. Colocaremos lado a lado as tabelas das top 200 empresas tecnológicas comparando-as para perceber a sua evolução no tempo, podendo ter uma perceção mais alargada e profunda do seu crescimento, da sua capacidade de superar os desafios tanto internos – investimento, gestão de recursos humanos, como do mercado – vendas, concorrência.

Neste estudo, e pelas razões já apresentadas iremo-nos focar em empresas nacionais, pertencentes à área dos serviços – empresas que prestam serviços de consultoria, apoio técnico, desenvolvem software à medida das necessidades de cada empresa cliente para que haja homogeneidade possibilitando a comparação direta entre elas. Relativamente à nacionalidade das empresas, esta é relevante porque pretendem refletir sobre as estratégias de comunicação pensadas especificamente para o mercado nacional. Em contrapartida, organizações multinacionais com sede em Portugal apesar de adotarem as suas estratégias ao mercado nacional têm como base de partida uma estratégia elaborada tendo em conta a realidade dos seus países de origem.

Segundo o artigo da Semana informática da semana n.º 856 de 26 de Outubro a 01 de Novembro de 2007 o ano de 2006 provou ser um de grande crescimento, tanto ao nível de negócios como de contratação. Verifica-se um crescimento de 2 % - que corresponde a 15 363 trabalhadores na área das tecnologias de informação.

De forma geral 2007 foi um ano positivo, intitulado como o ano de “*alta performance*” (artigo Semana n.º 903 de 7 a 13 de Novembro de 2008). As empresas presentes no ranking somam 4,7 mil milhões de euros ao que corresponde um crescimento de 20%, significando mais 3,9 mil milhões de euros.

O ano de 2008 foi bastante positivo “as empresas que constam do ranking geral totalizaram um volume de negócios de 5 mil milhões de euros, quando as mesmas empresas, em 2007 realizaram um volume de negócios de 4,5 mil milhões de euros. Estes 500 milhões de euros correspondem a um crescimento de 11 por cento.” Lê-se no artigo da semana informática Semana n.º 949 de 6 a 12 de Novembro de 2009 que classifica o mercado tecnológico em 2008 como “sector em alta”.

O ano de 2009 foi marcado por descidas acentuadas, no entanto conseguiu superar os valores do ano anterior graças a “70 registaram crescimentos de dois dígitos e oito tiveram crescimentos de três dígitos.” – Segundo a notícia do jornalista da Semana Informática Alfredo Sousa da Semana n.º 996 de 5 a 11 de Novembro de 2010. A empregabilidade situou-se nos 26 898 pessoas recursos empregados com vencimentos anuais a variar entre os 28 mil euros e os 64 mil euros.

Segundo a publicação Semana Informática n.º 1043 da semana de 04 a 10 de Novembro 2011 analisa o ano de 2010 e defini-o como o ano do contacto caracterizado por grandes retrações em investimentos em tecnologias de informação, no entanto registou-se uma quebra do volume global de negócios de apenas – 4%, totalizando um valor de 4,6 mil milhões de euros.

Tendo em conta a capacidade de responder aos desafios do mercado, de se manterem nos lugares de topo no ranking ano após ano faz com que seja passível de classificar as empresas – Novabase, PT SI, Critical Software, Comptae Reditus como empresas de sucesso, e por isso, objetos de interesse para o desenvolvimento do estudo em causa.

Dimensões caracterizadoras da comunicação de empresas nacionais tecnológicas de sucesso

	Novabase				
Ano	2006	2007	2008	2009	2010
Posição	4ª	2ª	4ª	5ª	5ª
VN	261.500.000	313.197.000	292.000.000	241.400.000	236.300.000
% Crescimento	16%	20%	-7%	-17%	-2%
N.º Empregados	1.477	1.650	1.800	1.861	2.003

	PT SI				
Ano	2006	2007	2008	2009	2010
Posição	11ª	15ª	S/ Dados	16ª	9ª
VN	84.326.174	84.097.809	S/ Dados	118.210.000	119.412.813
% Crescimento	-2%	0%	S/ Dados	11%	1%
N.º Empregados	631	753	S/ Dados	929	922

	Critical Software				
Ano	2006	2007	2008	2009	2010
Posição	86ª	58ª	55ª	61ª	52ª
VN	8.014.092	13.075.128	15.574.303	15.671.346	14.431.120
% Crescimento	38%	63%	19%	1%	-15%
N.º Empregados	/	236	293	238	255

	Compta				
Ano	2006	2007	2008	2009	2010
Posição	67ª	67ª	44ª	42ª	33ª
VN	11.771.565	12.521.266	20.032.635	30.120.210	29.260.085
% Crescimento	-25%	6%	60%	43%	-3%
N.º Empregados	137	127	102	233	232

	Reditus				
Ano	2006	2007	2008	2009	2010
Posição	40ª	33ª	16ª	20ª	10ª
VN	25.458.228	29.845.105	107.456.162	102.344.463	118.584.000
% Crescimento	28%	17%	47%	-2%	19%
N.º Empregados	476	426	936	908	2.307

**Ilustração 2**

Tabelas representativas do crescimento da Novabase, PT SI, Critical Software, Compta e Reditus de 2006 a 2010.

### 1.1.1 Novabase

Novabase é uma empresa nacional de tecnologias de informação no mercado desde 1989 como especialista no desenvolvimento de soluções à medida dos seus clientes. Com 11 anos de experiência no mercado nacional, com o aumento dos serviços, em Julho de 2000 é cotada na Euronext Lisbon. Atualmente com 23 anos em funções conta com um volume de negócios de 229.6 milhões de euros, 19.9% gerados fora de Portugal, projetos em 33 países e emprega 2000 colaboradores (dados de 2011). Existe fisicamente em Portugal, Espanha, Alemanha, França, Médio Oriente e Angola.

O posicionamento da Novabase é de *user friendly*, no sentido em que tenta facilitar a vida das pessoas e empresas, tornando-as mais felizes através do uso da tecnologia.

*“À engenharia e à gestão junta as ciências humanas e o design para criar soluções centradas nas pessoas.”*

### 1.1.2 PT SI

A empresa PT SI nasceu a 22 de Dezembro de 1999 e está integrada no grupo Portugal Telecom. Intervém nas áreas Tecnologias de Informação, nomeadamente no fornecimento de Soluções de Tecnologias e Sistemas de Informação (SI/TI) ao mercado empresarial.

A PT SI encontra-se geograficamente em África, América do Sul e Ásia impulsionada pela presença nesses locais de outras empresas do Grupo PT. A empresa desenvolveu igualmente projetos na Europa em empresas de referência como a Renault, Fnac e Artsana.

*“Acresce a todos estes aspetos o facto de a PT-SI ser uma empresa com uma gestão comprometida com a excelência, reunindo uma sólida equipa de profissionais altamente qualificados que são o seu ativo mais importante e valioso.”*

### 1.1.3 Critical Software

A Critical Software está em funções desde 1998 e assumiu o compromisso de fazer a diferença, procurando pelos melhores talentos e investindo em programas de desenvolvimento. A empresa opera um sistema de gestão de qualidade acreditado combinando excelente qualidade com custo competitivo.

A Critical Software implementa soluções de software que garantem suporte para funções operacionais, software que protege o pessoal, monitorar a segurança do equipamento e garante que os processos críticos são conduzidos de forma segura e eficiente.

Aposta num crescimento sustentado e tem escritórios em Coimbra, Lisboa e Porto (Portugal), Chicago (EUA), Southampton (Reino Unido), São Paulo (Brasil), Maputo (Moçambique), Luanda (Angola) e Cingapura (Cingapura).

*“No cenário atual de negócios, a falha de sistemas críticos de TI pode danificar irremediavelmente missão, a rentabilidade e reputação das empresas. Em casos extremos, a confiabilidade do software pode ser uma questão de vida ou morte.”*

### 1.1.4 Compta

A Compta é uma empresa portuguesa que celebrou 40 anos de atividade. É uma empresa integradora de soluções, nas áreas de Telecomunicações e Sistemas de Informação e foi a primeira empresa portuguesa com a certificação de Sistemas de Gestão de Serviços de Tecnologias de Informação. É uma empresa cotada em Bolsa, tem escritórios em Angola e Cabo Verde, reunindo mais de 220 profissionais. Cerca de 70% são técnicos especializados que constituem as equipas de Consultoria, projeto, Instalação e Assistência Técnica Pós-Venda.

A Compta, organizou toda a sua oferta em torno de quatro práticas fundamentais, a saber: Comunicações, Infraestruturas e Segurança, Aplicações e Produtos Compta.

*“Sabemos que temos de superar positivamente os desafios inerentes à nossa atividade inovando, pois só assim poderemos sustentar a nossa liderança e consolidar o nosso posicionamento perante os nossos Clientes e Acionistas.”*

### **1.1.5 Reditus**

A Reditus foi criada em 1966 como Prestador de Serviços, desenvolvendo atividades no sector das tecnologias. Atualmente, posiciona-se como uma empresa moderna nas áreas de consultoria, tecnologias de informação e serviços, sendo um dos três maiores grupos portugueses na área das tecnologias de informação.

O grupo Reditus é constituído por Reditus Consulting, Safend, Roff, All2IT e Ogimatech.

Depois de 46 anos de experiência, o ano de 2012 é marcado pela definição de um novo modelo organizacional suportado por uma estratégia de Go to Market, tendo por base uma abordagem especializada em sectores de negócio, entrada em novos mercados geográficos, e redefinição das várias marcas do Grupo.

*“Reditus: Trabalhamos em Boa Companhia”*

## **1.2 Mercado Tecnológico**

A Semana Informática classificou o ano de 2011 como “o ano para esquecer” no seu artigo de 17 a 21 de Julho de 2012. Apoiando-se em dados da IDC2 a publicação sublinha que o investimento em tecnologias de informação foi de 3324 milhões, sendo uma quebra significativa de 402 milhões de euros face ao investido no ano anterior (10,8%). O setor de hardware que o mais sofreu com o decréscimo na ordem dos 17,7%, no entanto os restantes setores também sofreram um abatimento “o de software, de -4,4%, e o de serviços, de -1,4%”.

O ano de 2012 apresenta quedas contínuas. O segmento dos serviços decresce 2,1%, a diminuição dos projetos teve repercussões nos restantes setores. O mercado de software regista um quebra de 4,4% e o de hardware de 5,2%, continuando a ser o que mais sofre.

Apesar de inicialmente a IDC ter previsto para 2013 um aumento tímido e 1,7% para o mercado tecnológico, a empresa fez a revisão das suas previsões e concluiu que o mercado irá continuar a decrescer cerca de 1%. [Artigo Semana Informática, 2012]

## 2. Questão de Partida

O presente documento é uma reflexão sobre as estratégias de comunicação das empresas das áreas tecnológicas, partido dos pressupostos a cima mencionados na revisão de conceitos.

Ambiciona-se conhecer as dimensões caracterizadoras da comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso, compreender as suas opções estratégicas, perceber se as empresas tecnológicas partilham alguns elementos da sua estratégia de comunicação, como está organizado o departamento de comunicação, e nesse sentido surgiu a seguinte questão de partida:

Quais são as dimensões caracterizadoras da comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso?

Em resposta a esta questão e com base na revisão de conceitos, duas possíveis hipóteses surgiram. As que hipóteses que serão testadas através da análise de conteúdo das respostas à entrevista. As hipóteses são as seguintes:

- H1: Os departamentos de comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso são autónomos.
- H2: Os responsáveis de comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso têm maioritariamente responsabilidades estratégicas.
- H3: As estratégias de comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso têm programas de comunicação para públicos privilegiados comuns

A primeira hipótese prende-se com a autonomia e a responsabilidade que cada departamento de comunicação terá em cada empresa, envolve a sua posição no organigrama da empresa e tenta verificar a sua responsabilidade nas decisões que envolvem os destinos das organizações.

A segunda hipótese foca-se no papel do responsável de comunicação, das suas tarefas e contribuições na posição das empresas no mercado e no relacionamento entre a empresa e os seus públicos prioritários, que nos direciona à terceira e última hipótese.

A terceira hipótese pretende compreender se nas cinco empresas os públicos prioritários são os mesmos e se existem programas específicos de relacionamento para esses stakeholders.

O capítulo seguinte dará conta das metodologias utilizadas para que seja possível responder à questão de partida.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Metodologia Científica**

O presente estudo surge pela curiosidade e interesse sobre as estratégias de empresas tecnológicas. Pretende-se perceber melhor como funcionam e de que forma as empresas tomam determinadas decisões estratégicas, neste sentido inicia-se a análise das estratégias de comunicação de empresas tecnológicas de sucesso.

Numa pesquisa preliminar há consciência da falta de material bibliográfico que suportasse a investigação, por isso deu-se início a um estudo empírico com base na realidade diária das empresas tecnológicas escolhidas, no seu comportamento e escolhas estratégicas.

A investigação irá usar como recurso entrevistas em profundidade, cujas respostas formarão uma imagem completa da realidade das empresas e a análise do seu conteúdo irá dar resposta à questão de partida.

O principal objetivo do presente estudo é aprender sobre estratégias de comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso e a criar conhecimento científico sobre a temática. Para a sua melhor compreensão e para responder à questão de partida iremos utilizar a metodologia de investigação de estudo de caso qualitativo.

Consideramos metodologia de investigação como um conjunto de métodos e regras que ajudam a explicar de forma minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. É a história de como a investigação se desenrola, a forma como se consegue os dados, os organizamos e os tratamos. (Lakatos e Marconi, 1992)

*“O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista”(Lakatos e Marconi, 1992; 40-41)*

Conhecimento científico (Lakatos e Marconi, 1992), na perspectiva de Lakatos e Marconi, é um conhecimento contingente uma vez que as suas hipóteses podem ver a sua veracidade testada através da experimentação; é sistémico porque trata de um saber ordenado logicamente formando teorias; é verificável já que as hipóteses podem ser comprovadas; é falível porque não é definitivo ou absoluto e não é exato porque novas proposições e novas metodologias podem reformular o acervo da teoria existente. [Lakatos, Marconi; 1992; 17-18]

### **3.2 Estudo de Caso como Método**

A escolha do método de investigação e de teste e verificação das hipóteses recai sob o estudo de caso.

O estudo de caso constitui uma estratégia de investigação utilizada nas ciências sociais e é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê” (Yin, 1984). O estudo de caso é igualmente utilizado quando se detém pouco controlo nos acontecimentos da realidade, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real.

Esta metodologia distingue-se porque se concentra num estudo detalhado de um determinado contexto e realidade.

Para Yin (1984) o estudo de caso é uma investigação de um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas, em que múltiplas fontes de dados são usadas. Para Yin o estudo de Caso é uma investigação empírica que se baseia em dados múltiplos e variados [Yin, 1984].

Segundo Yin (1984) o estudo de caso pode ser conduzido para um dos três propósitos básicos: explorar, descrever e explicar (Yin, 1984). Os estudos de caso exploratórios são normalmente considerados como introdução de grandes projetos de investigação social, os estudos de caso explicativas podem ser usados para investigações causais, em

contrapartida, os estudos de casos descritivos requerem o desenvolvimento de uma teoria base anterior à própria descrição. (Mafalda Gomes, João Duarte, 2008)

Na presente investigação a metodologia estudo de caso irá ter como objetivo a descrição da realidade das empresas tecnológicas possibilitando a compreensão das decisões estratégias de comunicação, para que desta forma se possa responder à questão departida.

É possível tipificar estudo de caso em dois: estudo de caso único e estudo de caso múltiplo ou comparativo. (Yin, 1994) Tendo em conta que o objetivo deste estudo é perceber se existem pontos comuns nas estratégias de comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso através da comparação de testemunhos de cinco empresas, podemos concluir que este é um estudo de caso múltiplo comparativo.

O processo de uma investigação qualitativa é como explorar território desconhecido e, normalmente, fora do alcance numa investigação convencional (quantitativa). (Linda Finlay, 2006)

Segundo Natacha Macketall (2005) a investigação qualitativa é um tipo de investigação científica que consiste na procura de respostas para uma pergunta; sistematicamente utiliza um conjunto pré-definido de procedimentos para responder a pergunta; recolhe dados; produz resultados que possam ser aplicáveis além das fronteiras imediatas do estudo.

Pretende também entender o problema alvo da investigação e é particularmente eficaz na obtenção de informações culturalmente específica sobre os valores, opiniões, comportamentos e contextos sociais de populações particulares (Macketall; 2005)

### **3.3 Recolha de dados**

Existem três métodos de estudo qualitativo comuns: a observação participante, entrevistas em profundidade e grupos focais. Cada método é particularmente adequado para a obtenção de um determinado tipo de dados.

O presente estudo irá basear a sua recolha de dados através de entrevistas em profundidade que são ideais para a recolha de dados sobre histórias, perspetivas e experiências. (Macketall; 2005)

A entrevista em profundidade (Macketall; 2005) é uma técnica destinada a obter uma imagem nítida da perspetiva do participante sobre o tema ser investigado. O entrevistado é considerado um especialista que ajudará o investigador a conseguir as informações pretendidas. A técnica de entrevista é motivada pelo desejo de aprender tudo o que o entrevistador pode partilhar sobre o tema da investigação. (Natacha Mack; 2005) Neste sentido para o presente estudo, os entrevistados são diretores e responsáveis de comunicação e marketing das empresas selecionadas.

As entrevistas em profundidade (Macketall; 2005) são geralmente realizadas pessoalmente e envolvem um entrevistador e um participante, no entanto, conversas telefónicas também se qualificam como entrevistas em profundidade. Na presente investigação as entrevistas foram realizadas por telefone ou por email, consoante a disponibilidade dos entrevistados e com o intuito de facilitar a participação dos diretores e responsáveis de comunicação e marketing que têm uma agenda muito preenchida.

A marcação da entrevista fez-se por email, para uma data e hora convenientes aos participantes. A entrevista é constituída por trinta perguntas, tinha a duração de uma hora aproximadamente e estava dividida em três partes. A primeira parte referia-se à estrutura dos departamentos de comunicação e marketing, a segunda parte refere-se à estratégia e às decisões de topo sobre a comunicação, assim como, divisão de responsabilidades. A terceira parte foca questões mais operacionais da estratégia de comunicação.

As respostas de cada empresa foram organizadas numa tabela para que seja possível a análise comparativa de conteúdo. Para que seja exequível a análise de conteúdo as respostas de cada empresa serão resumidas em palavras-chave, e essas serão confrontadas a fim de perceber o número de repetições, dando-nos a perceção da realidade das empresas tecnológicas nacionais de sucesso relativamente às suas escolhas estratégicas de comunicação.

A amostra é propositada, estratificada e constituída por cinco empresas. A amostragem propositada estratificada porque junta um grupo de participantes de acordo com critérios pré-selecionados que ajudem a descodificar a questão de partida. Neste estudo selecionámos empresas tecnológicas nacionais de sucesso, e conversámos com diretores e responsáveis dos departamentos de comunicação e marketing. (Macketall; 2005)

As respostas às questões colocadas aos responsáveis de comunicação constituirão o *corpus* de análise, de onde se retirarão as unidades de registo. Segundo Bardin (2009) nesta fase faz-se uma leitura “flutuante” com o propósito de estabelecer contato com o texto, percebendo-o as suas impressões e orientações. As leituras vão abrindo caminho para a formulação de hipóteses e projeção de teorias.

#### **Corpus de Análise**

O *corpus* de análise (Bardin, 2009) é o conjunto de documentos que serão utilizados para o estudo, onde serão retiradas todas as informações.

A constituição deste *corpus* de análise (Bardin, 2009) segue algumas regras. A regra da exaustividade diz-nos que uma vez escolhido o *corpus*, é necessário ter em conta a totalidade dos elementos. O *corpus* deve seguir também a regra da representatividade pois a amostra deve ser representativa do universo que se pretende estudar. O *corpus* deve ser homogéneo, ou seja, devem obedecer a determinados critérios, deve ter sido obtido através de técnicas idênticas e as entrevistas devem ter sido realizadas a indivíduos com características semelhantes. O *corpus* deve seguir a regra da pertinência que nos exige que os documentos recolhidos devem ser adequados enquanto fonte de informação e devem estar relacionados com o objetivo em análise. [Laurence Bardin, 2009]

### **3.4 Codificação**

Com o objetivo de analisar o conteúdo das entrevistas procederemos a uma análise categorial temática (Bardin, 2009) que começa com a organização do material informativo num *corpus* de análise, como referido acima.

O tratamento dos dados segundo Bardin (2009) significa codificação, ou seja, uma transformação de dados em bruto permitindo “uma representação do conteúdo, ou da sua expressão”, que ajude ao investigador responder à sua resposta de partida. Essa codificação pode ser feita através de escolha de unidades de registo.

### **Unidades de Registo**

Esta fase subdivide-se em três: a escolha das unidades de registo (UR), o estabelecimento das regras de contagem e a escolha das categorias.

Após uma leitura flutuante (Bardin, 2009) das entrevistas que constituem o *corpus* de análise surge a perceção dos temas que se repetem com mais frequência e retiram-se as UR passíveis de categorização para análise temática. Depois alinham-se todas as UR seguindo os critérios apresentados, e de seguida agrupam-se as UR em categorias.

A unidade de registo é a unidade com significado a codificar que pode ser um tema, palavra ou frase. Recorta-se do texto em função do seu código ou significado, visando a categorização e a contagem frequencial. Neste estudo foram contabilizadas 272 UR. A codificação compreende a escolha de unidades de registo, a seleção de regras de contagem e a escolha de categorias.

A regra de enumeração (Bardin, 2009) que será utilizada a respeito do presente estudo é a frequência. A regra de enumeração por frequência diz-nos que determinada UR é mais relevante pelo número de vezes que esta é contabilizada, ou seja, “a regularidade quantitativa de aparição é, portanto aquilo que se considera como significativo.” (Bardin, 2009; 135)

### **A Categorização**

O processo de categorização (Bardin, 2009) é a classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação que, em seguida, são reagrupados segundo o género e critérios previamente definidos. Agrupam-se as UR com características comuns e podem seguir diferentes critérios. A presente categorização segue o critério semântico pois segue categorias temáticas.

Neste caso as categorias não são fornecidas e resultam da classificação analógicas e progressivas das UR e quando todas são agrupadas, o seu conteúdo e tema irá classificar a categoria.

Na categorização deve-se ter em conta o princípio da homogeneidade deve imperar um único princípio de classificação e organização das URs, bem como, o princípio da pertinência. Uma categoria é pertinente quando adaptada ao material de análise escolhido e o sistema deve refletir os objetivos da investigação. As categorias devem seguir a objetividade e a fidelidade que nos dizem que o material deve ser codificado da mesma maneira, e devem seguir a regra da produtividade, ou seja, devem fornecer resultados férteis, de dados e de hipóteses. [Laurence Bardin, 2009]

Foram criadas oito categorias:

- Característica do Departamento de Comunicação
- Recursos Humanos
- Orçamento
- Relacionamento com Stakeholders
- Metas e Objetivos
- Missão e valores
- Estratégia de Comunicação
- Plano de Comunicação

Abaixo estão os gráficos que representam as respostas de cada empresa. Como resultado foram selecionados temas para tornar possível a comparação dos dados. Pretende-se contabilizar o número de repetições e construir um quadro real sobre as posições estratégicas de comunicação das empresas em causa.

### ***Característica do Departamento de Comunicação***

Esta categoria agrupa UR que se referem à autonomia da sua organização, qual a posição que ocupa no organigrama da empresa, bem como, o papel do responsável de comunicação nas decisões sobre os destinos das organizações.

### ***Recursos Humanos***

Nesta categoria são reunidas as UR de registo que nos fornecem informação sobre o número de profissionais de comunicação por empresa, se é comum o recurso a agências de comunicação e se o responsável de comunicação tem responsabilidades administrativas ou estratégicas.

### ***Orçamento***

A presente categoria agrupa todas as UR que se referem à percentagem do orçamento de cada empresa afeto à comunicação.

### ***Relacionamento com Stakeholders***

A categoria “Relacionamento com Stakeholders” junta as UR que caracterizam o relacionamento com os públicos prioritários, distingue-os e descreve os programas de comunicação a eles direcionados.

### ***Metas e Objetivos***

A presente categoria aglomera informação sobre o relacionamento entre as metas e objetivos do departamento de comunicação, com as metas e os objetivos da empresa bem como, informação sobre as principais metas da comunicação.

### ***Missão e valores***

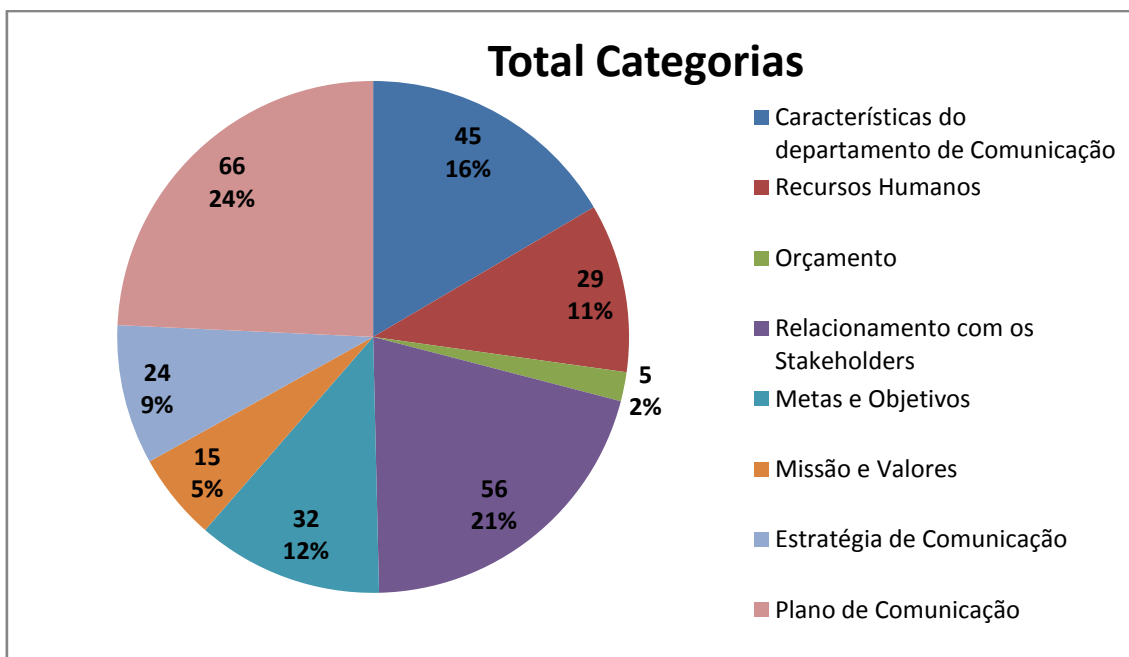
A categoria “Missão e Valores” reúne as UR que descrevam a missão e valores das empresas e a sua relação com os objetivos e posicionamento da comunicação.

### ***Estratégia de Comunicação***

A presente categoria descreve a relação da estratégia da empresa e a estratégia de comunicação, refletindo sobre as mensagens de comunicação que espelham o posicionamento da empresa.

### Plano de Comunicação

A categoria “Plano de comunicação” agrupa as UR que se referem aos vários elementos que constituem o plano de comunicação. Foca também as ferramentas de pesquisa para a elaboração do plano de comunicação e as diferentes técnicas de medição de resultados do plano de comunicação.

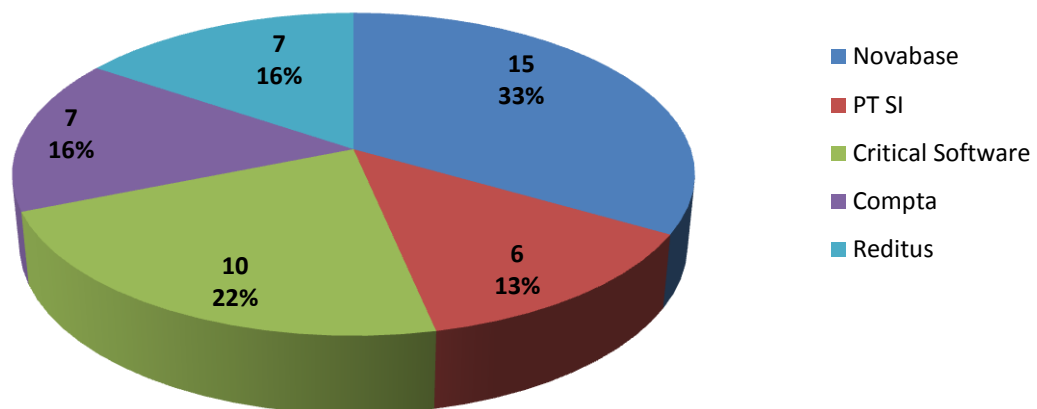


### Análise dos Dados

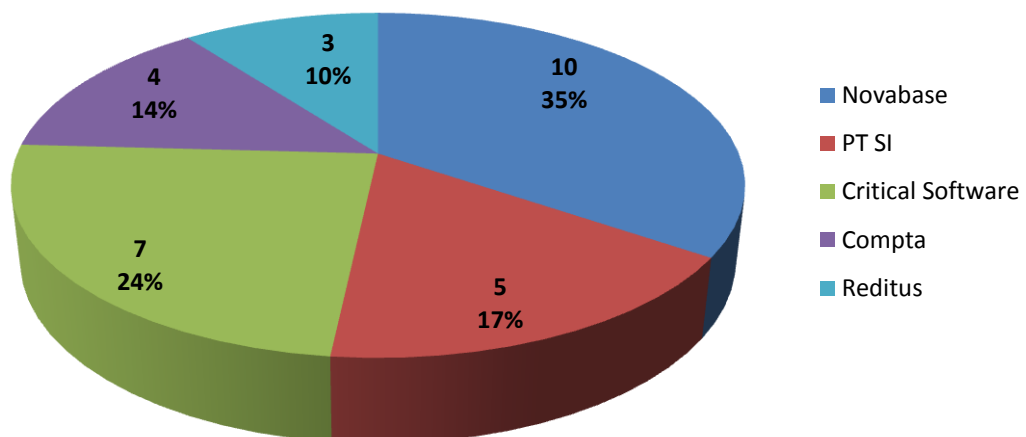
As respostas ao questionário estão presentes nos quadros acima e dispõem uma imagem composta da estratégia de comunicação das cinco empresas. Desenham o seu posicionamento e mostram como, e com quem estas se relacionam. Na sua análise percebe-se as suas posições sobre o papel da estratégia, os modelos de comunicação, a relação entre a estratégia de comunicação com a estratégia corporativa, os públicos a quem as empresas mais se relacionam e os programas criados para a gestão dessa relação.

A categoria com mais UR e, por isso, com mais informação é a categoria referente ao plano de comunicação, sendo que o relacionamento com os stakeholders é a segunda maior preocupação por parte das empresas. Para conseguir uma análise mais aprofundada foram cruzados os dados ao ponto de perceber o número de UR por empresa em cada categoria, originando os gráficos seguintes.

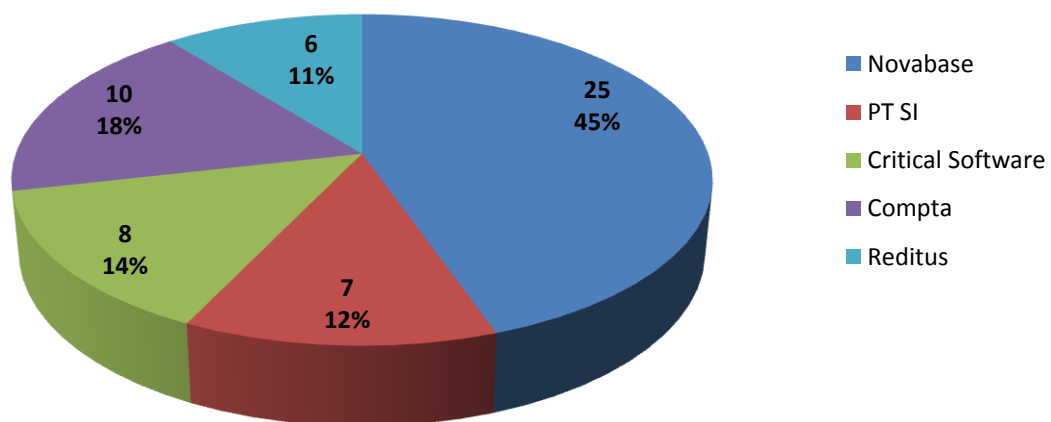
### Categoria Característica do Departamento de Comunicação



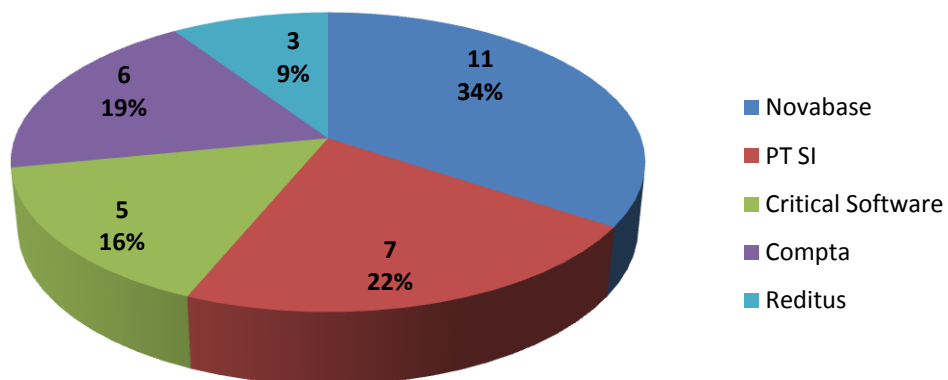
### Categoria Recursos Humanos



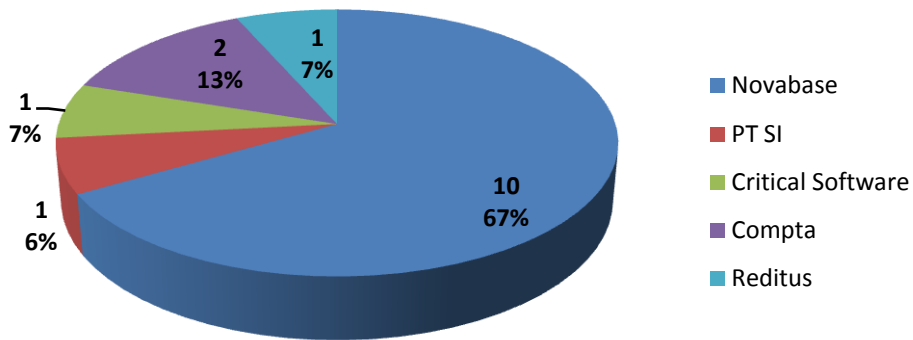
### Categoria Relacionamento com Stakeholders



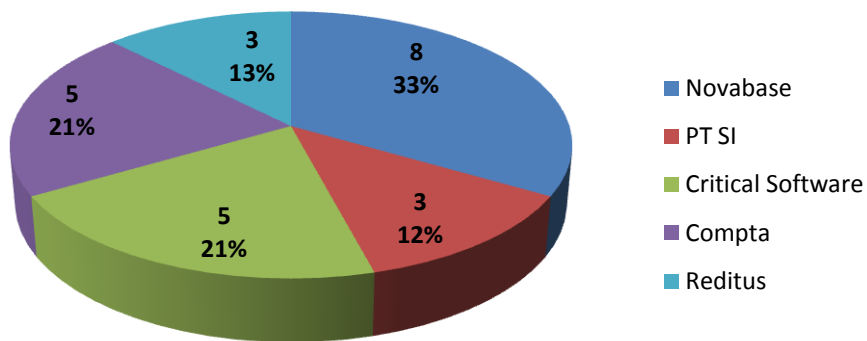
### Categoria Metas e Objetivos



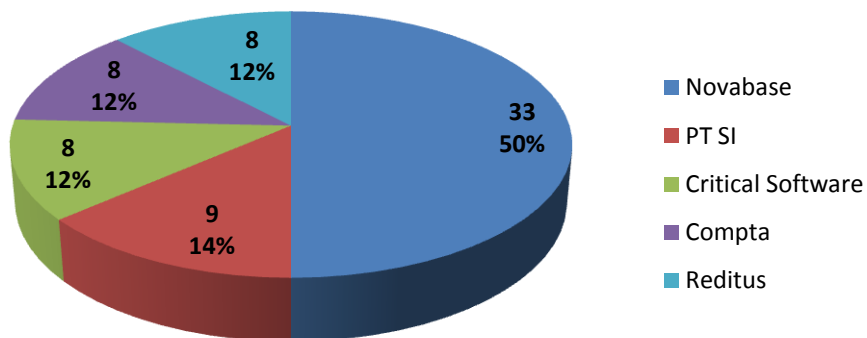
### Categoria Missão e Valores



### Categoria Estratégia de Comunicação



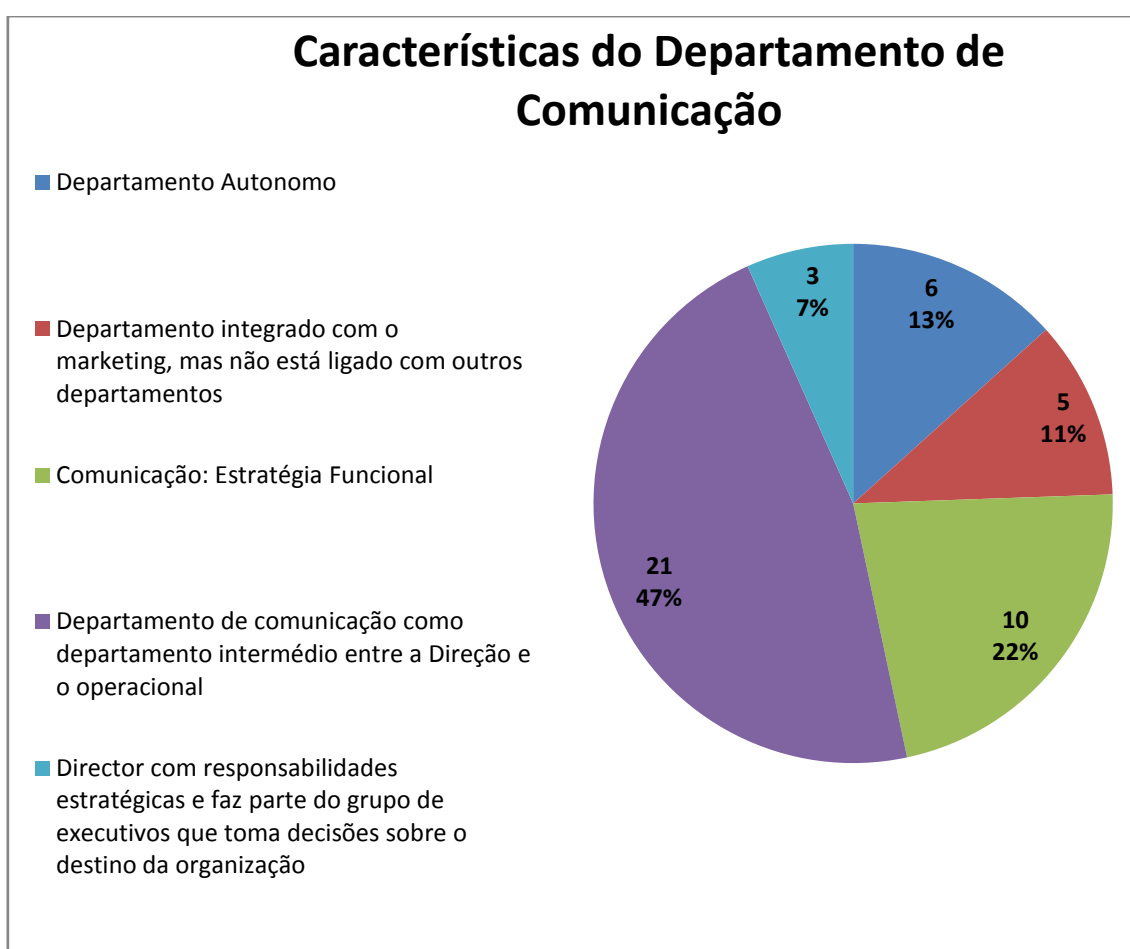
### Categoria Plano de Comunicação



É possível de perceber que na totalidade das categorias a Novabase reúne o maior número de UR, oferecendo resposta com mais informação e com mais detalhe.

A categoria orçamento não se encontra na listagem de gráficos porque detém poucas UR, uma para cada empresa.

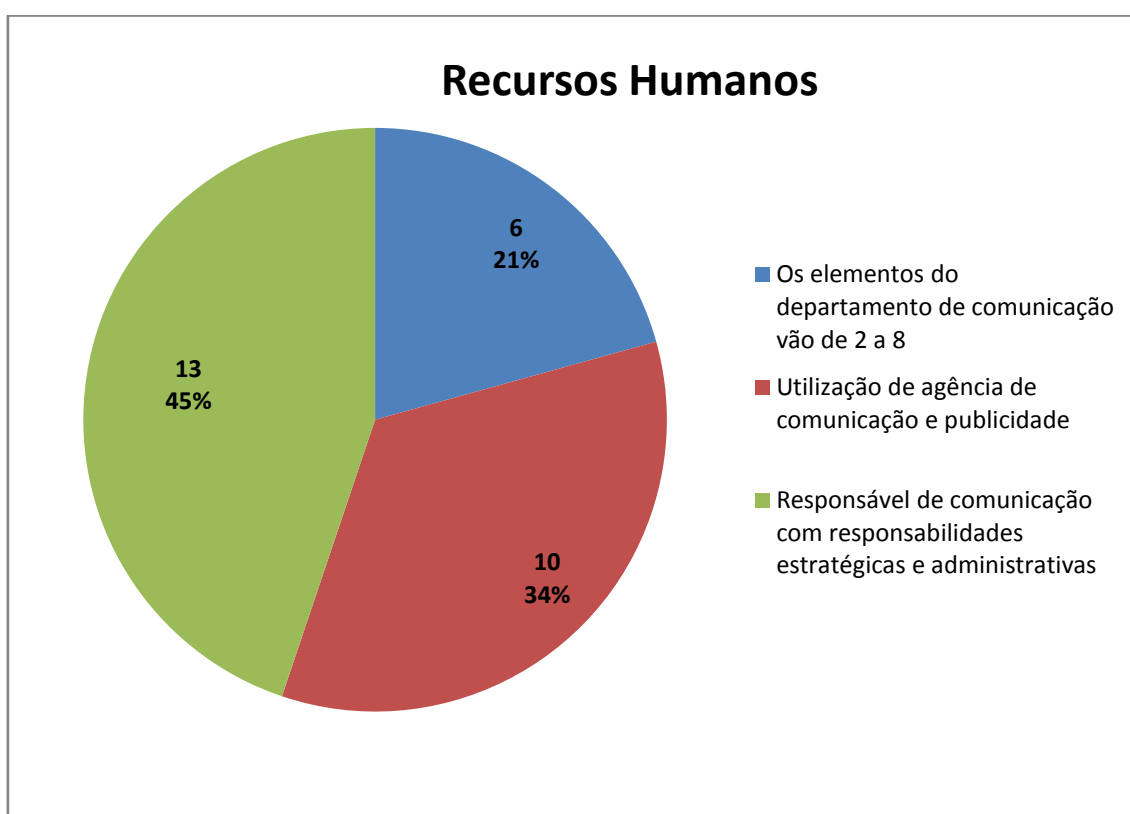
De seguida iremos refletir com maior detalhe cada categoria, perceber quais os temas que mais se repetem, para que desta forma, seja possível ter uma visão abrangente das dimensões caracterizadoras das estratégias de comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso.



O primeiro gráfico reúne informação sobre a organização dos departamentos de comunicação e marketing, foca detalhes e características dos departamentos com o intuito de os descrever.

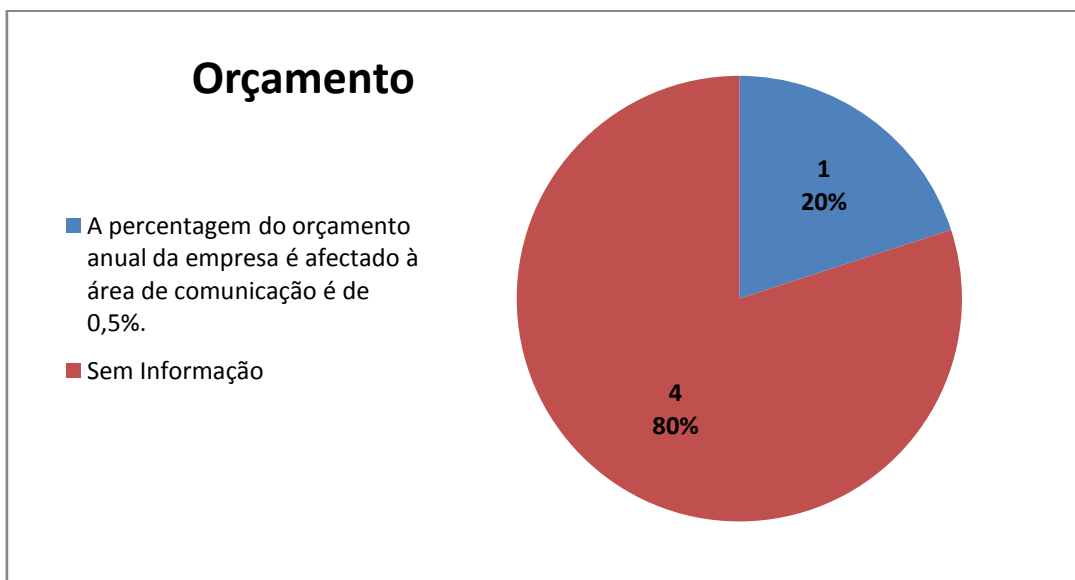
Na grande maioria das empresas o responsável de comunicação não faz parte do grupo de executivos que tomam decisões sobre o destino da organização. Os responsáveis de comunicação fazem parte das decisões principais para a organização pois estão ligados à comissão executiva. Estão também envolvidos no processo decisório, no desenvolvimento da estratégia de comunicação tendo em conta as premissas definidas pela direção. São departamentos autónomos e a sua função encontra-se num único departamento.

No organigrama das empresas os departamentos de comunicação e marketing encontram-se numa posição intermédia entre a gestão de topo, à qual reportam, e os departamentos operacionais. A maioria das respostas indica que os responsáveis de comunicação têm um posicionamento estratégico e administrativo, uma vez que definem a estratégia de comunicação da organização (estratega), e por outro lado, assumem um papel de gestão de tarefas e de recursos (administrativo).

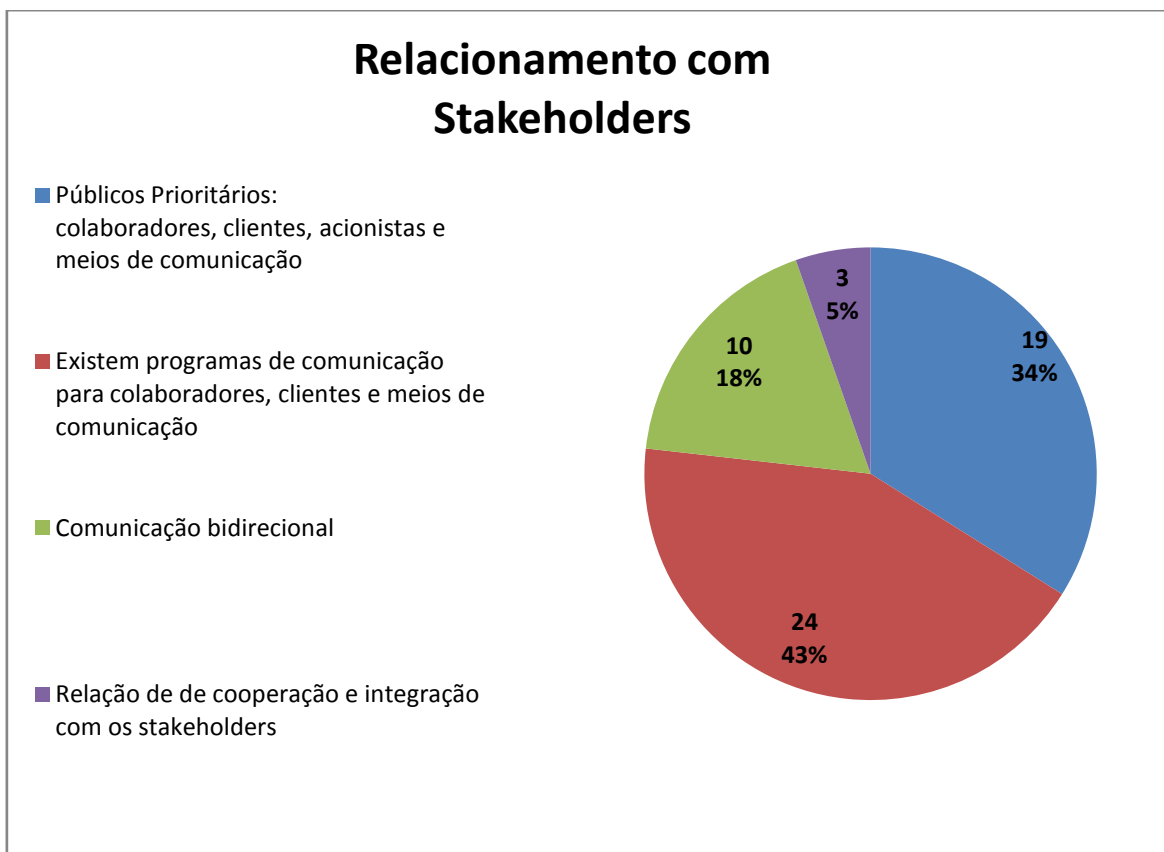


Os números de profissionais por departamento variam entre 8 a 2 elementos, sendo que a maioria é constituído por três funcionários. O departamento com mais profissionais é constituído por 8 elementos, o mais pequeno conta com apenas 2. A

maioria dos departamentos acrescenta valor ao seu trabalho pela utilização de empresas externas de comunicação e publicidade. Os serviços mais utilizados são a assessoria de imprensa, gestão de eventos e publicidade.



A nível orçamental foram contabilizadas apenas 5 UR e umas delas dá-nos dados sobre a parte do orçamento anual dedicado à comunicação. As restantes 4 UR dão-nos conta da indisponibilidade por parte das empresas de revelar dados de natureza orçamental.



A presente categoria dá-nos conta de como as empresas se relacionam com os seus públicos prioritários e que formas escolhem para relacionar-se.

Na relação com os seus stakeholders é visível a preocupação de garantir a igualdade e simultaneidade de acesso à informação. As empresas veem os seus públicos-alvo como parceiros, acreditam que a integração dos públicos é fundamental para garantir um relacionamento saudável. Focam-se na necessidade de apropriação e definição de diferentes mensagens aos diferentes grupos de stakeholders.

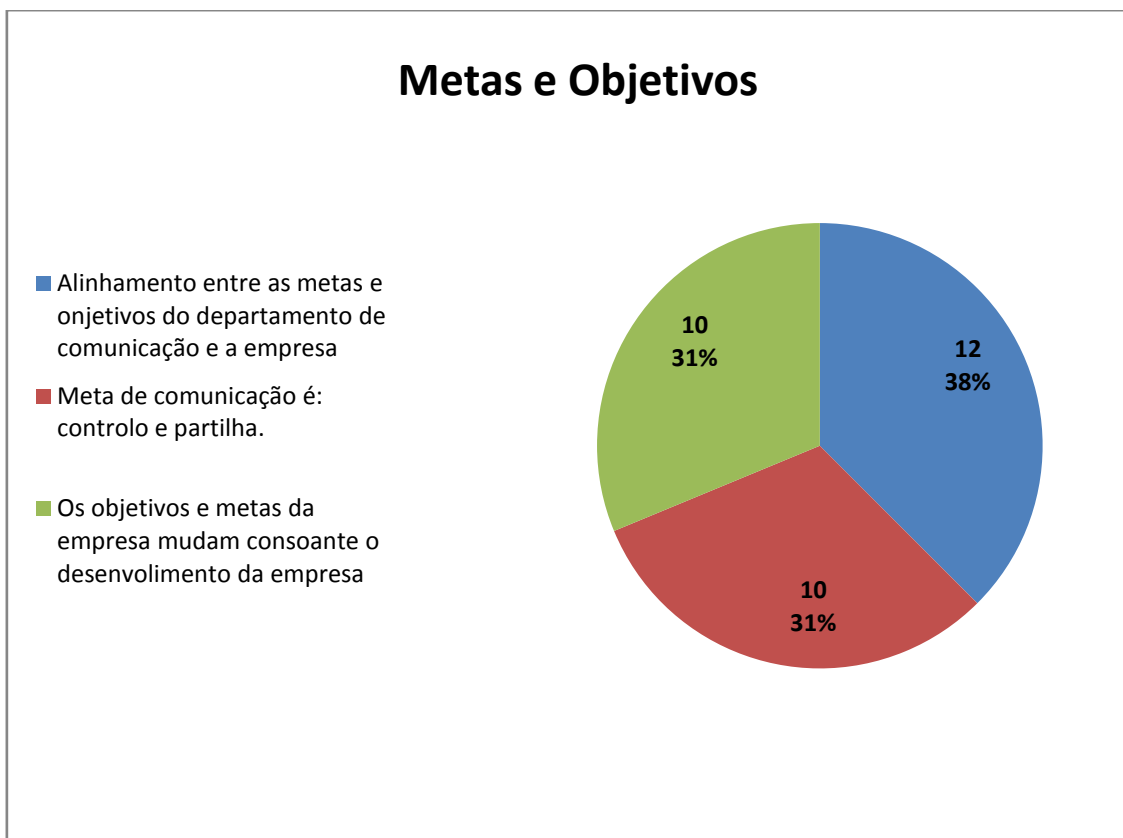
Na classificação da relação com os stakeholders a maioria respondeu que classificariam essa relação como cooperação e integração. A maioria acredita que a comunicação e os seus processos devem partilhados com o meio ambiente. Grande parte das empresas acredita que as ferramentas de comunicação devem ser utilizadas para controlar o meio ambiente influenciando-o, tentando orientar as suas preferências e escolhas a favor da organização.

Todas as empresas defendem que a comunicação deve ser desenvolvida bidireccionalmente. Os planos de comunicação das empresas destacam algumas disciplinas como a assessoria de imprensa, comunicação interna, comunicação de marketing, comunicação digital, relações com a comunidade, responsabilidade social, comunicação com clientes e *prospects* e *public affairs*.

É de sublinhar que para todas as empresas as relações com os investidores é feito através de um departamento específico para esse fim, e não é uma responsabilidade do departamento de comunicação.

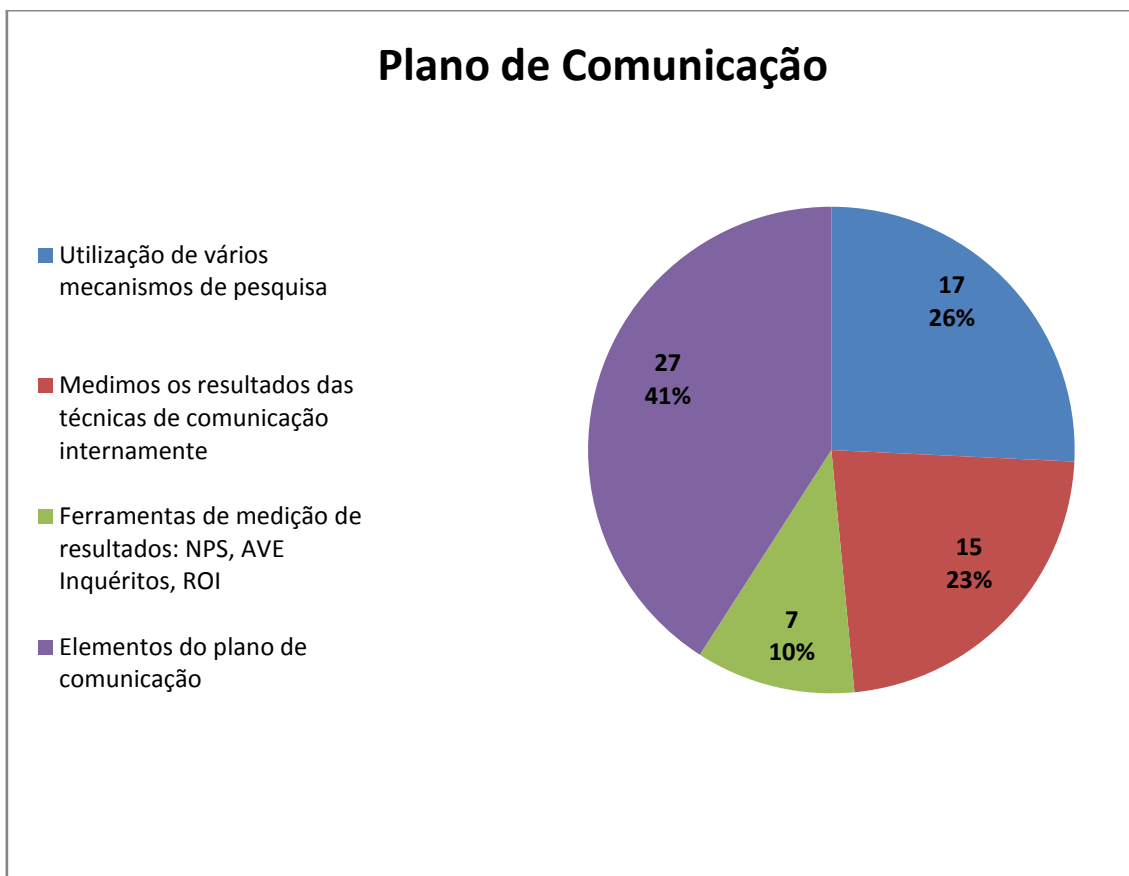
A escolha das disciplinas de comunicação a desenvolver revela preocupação em envolver determinados públicos, que são prioritários e que merecem mais atenção por parte das organizações. Das respostas às entrevistas os stakeholders que se destacaram foram os clientes e os colaboradores. Todas as empresas consideram de extrema importância ter um programa de comunicação específico para os colaboradores, vê-los como montra da empresa nos seus clientes e como parte integrante de uma cultura organizacional.

Tendo em conta as disciplinas de comunicação desenvolvidas e os públicos prioritários existem algumas ferramentas que se repetem. Newsletters internas e meios de suporte digital (intranet, áreas de colaboração, apps, e-mail) são as escolhas mais frequentes, uma vez que são dirigidas para o público prioritário interno. As restantes ferramentas evocadas nas entrevistas foram: a assessoria de imprensa, canal interno, realização de eventos, responsabilidade social e patrocínio.



A categoria Metas e Objetivos dá-nos a conhecer a relação que as metas e os objetivos dos departamentos de comunicação com as metas e os objetivos das organizações.

Na relação entre a estratégia de comunicação e a estratégia da organização é na grande maioria dos casos, de alinhamento e de colaboração. Numa relação colaborativa a estratégia de comunicação faz com que a estratégia da empresa seja cumprida (metas e objetivos). Algumas empresas acreditam que a estratégia de comunicação defende o posicionamento da empresa tornando-o mais claro aos stakeholders.



As UR incluídas na categoria Plano de Comunicação permitiram obter informação sobre a operacionalidade da estratégia de comunicação de cada empresa.

Conseguimos perceber que a totalidade das empresas tem um plano de comunicação formal. No seu plano de comunicação, as organizações incluem objetivos e atividades, o universo do *target*, eventos, web, assessoria de imprensa, ações, novos produtos, calendário interno e de divulgação de informação, público-alvo, resultados esperados, canais, planos e prazos, custos, análise mercado/setor, definição de objetivos da empresa, definição de objetivos de comunicação, análise SWOT, plano de ações, orçamento e calendarização.

A totalidade das empresas referiu que faz pesquisa sobre os públicos e assuntos chave para o desenvolvimento de programas de comunicação. Cada uma difere no entanto, nos assuntos, métodos e técnicas de pesquisa. Alguns métodos utilizados são: inquéritos, reuniões de *co-creation*, pesquisas online, consulta a colaboradores, benchmarking, registo de toda a comunicação em redor, líderes de opinião,

segmentação de públicos, estudos para a segmentação do público, recolha de dados através de estudos empíricos e cruzamento dos mesmos.

O grupo de empresas que respondeu às entrevistas confirma que mede os seus resultados, maioritariamente, através de uma análise que consiste na medição do AVE, Net Promotor Score (NPS), inquéritos, medição de resultados no site, inquéritos de satisfação e do cálculo de ROI.

No que de indicadores de performance diz respeito a totalidade das empresas concorda com a importância da sua utilização para medir os resultados das táticas de comunicação. Os KPI's referidos foram: satisfação dos clientes, AVE, clipping, NPS, inquéritos internos e externos, acompanhamento do Facebook interno, medição de visitas ao site institucional e ROI.



As mensagens centrais do plano de comunicação, na maioria dos casos, vão ao encontro das estratégias gerais da empresa e do seu posicionamento. As mensagens focam-se nos valores organizacionais, atributos da marca, experiência, divulgação da informação no âmbito da estratégia da empresa, objetivos e resultados, diferenciação,

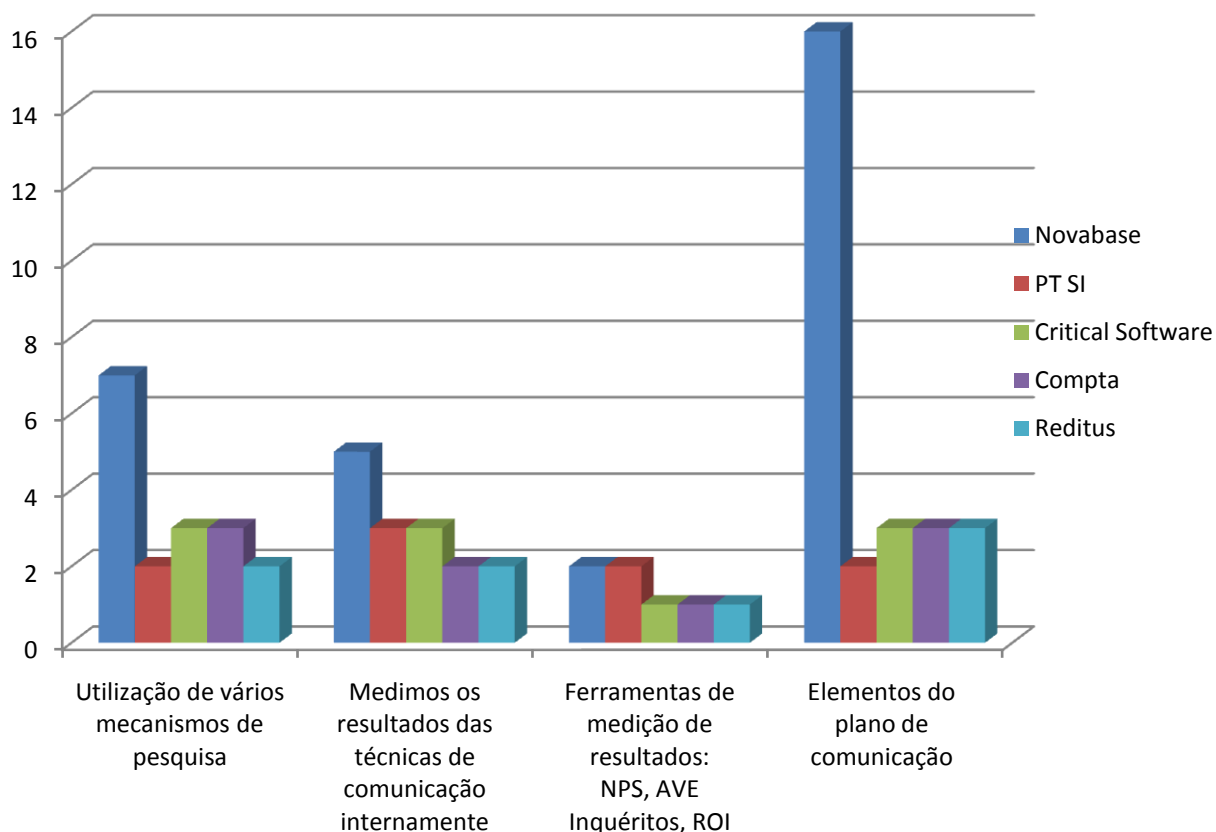
inovação, ganhos para ao cliente, assim como, o posicionamento da organização e o papel que a empresa quer desempenhar no mercado.



Na categoria Missão e Valores é possível perceber a relação entre as metas e objetivos e a missão e valores das empresas. Conseguimos ter consciência que a comunicação transmite a missão das empresas, e que esta é refletida nos objetivos de comunicação e suas mensagens. A missão traduz uma mensagem aspiracional e passível de ser atualizada sempre que fizer sentido.

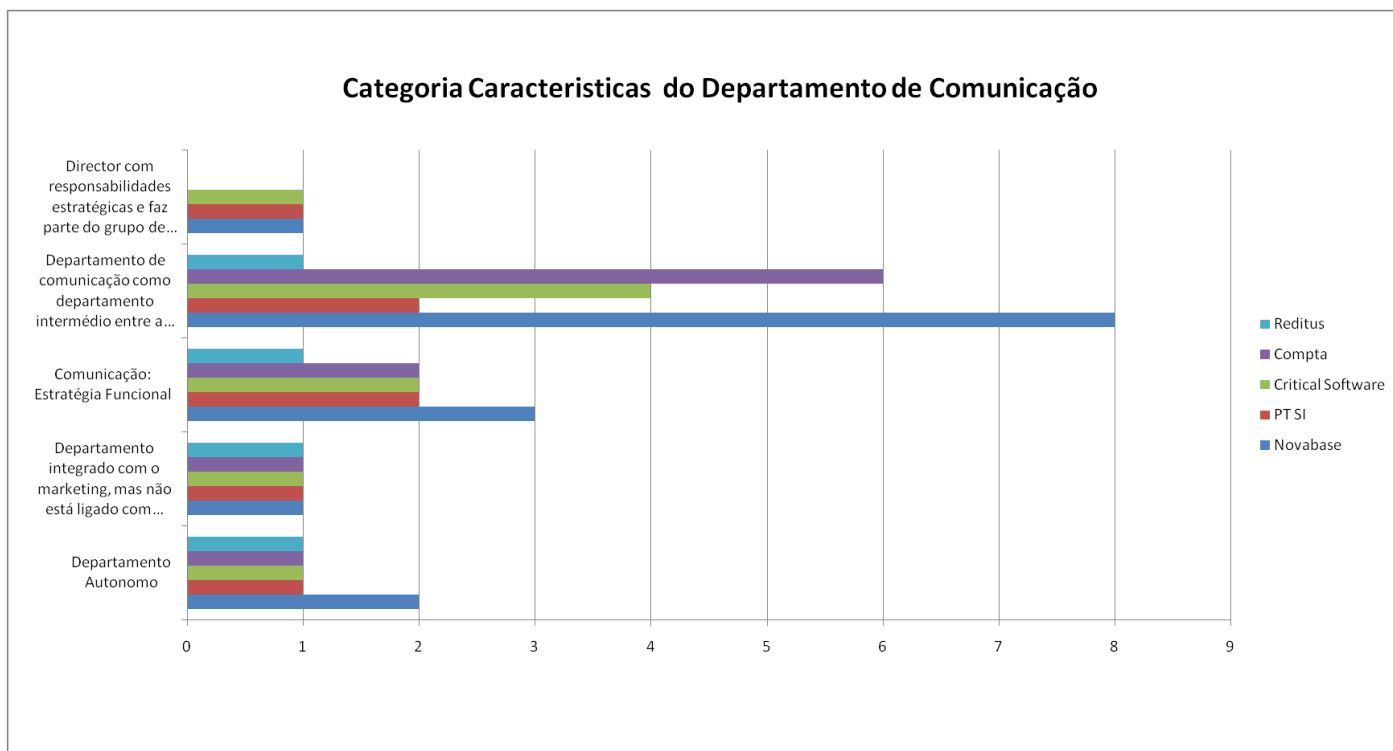
Para as categorias com mais UR (categoria Plano de Comunicação, Relacionamento com Stakeholders e Características do Departamento de Comunicação) cruzamos informação para perceber que temas despertam mais atenção a cada empresa.

## Categoria Plano de Comunicação

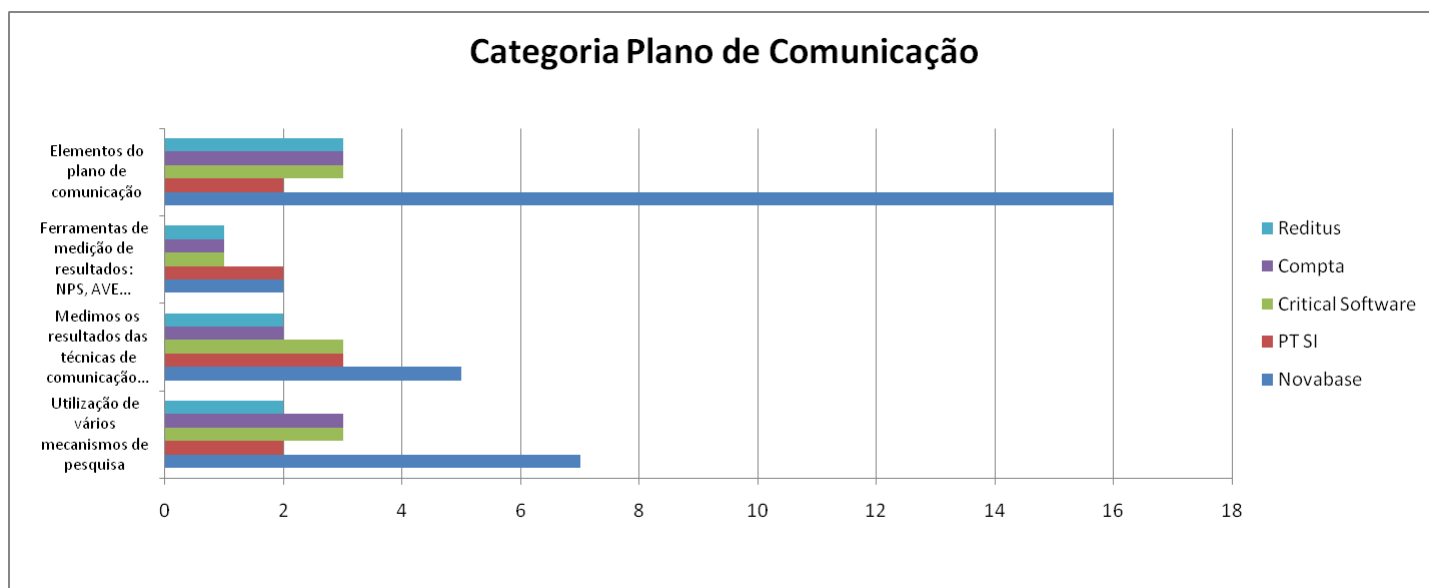


Neste gráfico percebemos que a Novabase atribui especial atenção aos temas relacionados com os elementos do plano de comunicação e aos mecanismos de pesquisa para a elaboração do mesmo, bem como, às formas de medição de resultados das técnicas de comunicação. A PT SI favorece a medição de resultados dos mecanismos de comunicação. A Critical Software e a Compta mostraram especial preferência pela utilização de mecanismo de pesquisa. A Reditus focou a sua atenção aos elementos do plano de comunicação.

Nesta categoria percebemos que as empresas estão preocupadas com as ferramentas de pesquisa para a adequação dos seus programas de comunicação e com as necessidades dos seus públicos.



Nesta categoria as empresas mostram preocupação com a distinção dos públicos prioritários, assim como, com os programas desenvolvidos para a mediação da relação com os stakeholders.



A presente categoria mostra que as empresas veem como prioridade o facto da comunicação ter um papel intermédio, e fazer parte da estratégia funcional da empresa, ajudando-as a atingirem os seus objetivos corporativos.

Ao longo das entrevistas houve a perceção da realidade de cada empresa e foi possível verificar que alguns pontos das estratégias de comunicação se tocavam, apesar de cada uma apresentar uma cultura e identidade distintas.

No capítulo seguinte iremos refletir sobre os aspetos comuns e os que se afastam das estratégias de comunicação de cada empresa e perceber se as hipóteses levantadas no início desta investigação se verificam.

### 3. Resultados e Conclusões

A análise das respostas às entrevistas possibilitou uma visão abrangente sobre o mercado da tecnologia nacional, sobre a realidade das empresas tecnológicas nacionais de sucesso e sobre as suas estratégias de comunicação. Foi possível perceber se haveria elementos comuns das estratégias de comunicação, ainda que tenham surgido algumas questões e curiosidades.

O primeiro grupo de perguntas encaminha-nos para uma reflexão mais estrutural e organizacional dos departamentos de comunicação das empresas entrevistadas. Neste ponto avaliamos a localização do departamento de comunicação na estrutura da organização, o seu posicionamento nos níveis de estratégia, o papel do responsável de comunicação e a própria constituição do departamento.

Os departamentos de comunicação das cinco empresas encontram-se ao nível da estratégia funcional, uma vez que ajudam à implementação das estratégias organizacionais (Steyn, 2003). A totalidade das empresas mostra uma preocupação em dar resposta às necessidades globais, indo ao encontro das suas metas e objetivos. A estratégia funcional focaliza-se na maximização dos recursos, na capitalização de sinergias e no sublinhar de competências de cada profissional (Steyn, 2003). Na perspetiva de Steyn (2006) o departamento de comunicação deve incluir o desenvolvimento, implementação e avaliação dos planos de comunicação de apoio aos outros níveis estratégicos.

As empresas entrevistadas localizam o seu departamento de comunicação entre a direção da organização e os grupos de nível operacional. Parte das empresas confere autonomia ao seu departamento de comunicação e foi-nos dito que este reporta diretamente à comissão executiva ou aos serviços corporativos, ou ainda, à gestão administrativa, dependendo de cada organização.

Quanto ao papel que o responsável de comunicação tem na organização da empresa, a maioria respondeu que detém responsabilidade mista. Por um lado está responsável pela definição da estratégia de comunicação que irá responder às necessidades, metas e objetivos da organização conferindo-lhe um papel estratégico; por outro, assume por

vezes um papel mais administrativo quando gere as ações e responsabilidades dos restantes profissionais do departamento.

Ao nível da constituição do departamento de comunicação foi possível constatar que a maioria é composta por três elementos, o que nos pode levar a concluir que são estruturas pequenas.

Relativamente ao parâmetro do orçamento avaliado é de sublinhar o facto de apenas uma empresa se sentir confortável em revelar a percentagem do seu orçamento dedicado à comunicação. A Reditus despende 0,5% do seu orçamento em comunicação. Foi perceptível o desconforto na divulgação deste dado que está associado à forte competitividade e concorrência que o mercado tecnológico é alvo.

Quanto à orgânica do departamento e ao seu posicionamento na relação aos públicos privilegiados e como esta é classificada podemos referenciar, antes de mais, Steyn (2003) que considera como públicos todos aqueles que são implicados nas decisões das empresas e que sofrem as consequências dos seus atos e decisões. As empresas em análise mapearam como públicos privilegiados os seus colaboradores, clientes e em alguns casos os órgãos de comunicação social. Grunig e Hunt (1984) referem que cada grupo de públicos são sistemas de ligação, que podem ser tipificados como: os que habilitam, funcionais, normativos e difusos.

Os sistemas de ligação que habilitam dizem respeito à relação com instituições e grupos sociais. Os sistemas de ligação funcionais referem-se aos públicos que trazem *inputs* (incluem relações com os colaboradores, sindicatos e fornecedores de matérias-primas) e levam *outputs* (relações com outras organizações). Os sistemas de ligação normativos as organizações relacionam-se umas com as outras com o objetivo de facilitar a comunicação para que em conjunto ultrapassem problemas comuns. Os sistemas de ligação difusos são as relações com o público em geral. A assessoria de imprensa pode ser igualmente considerado como sistema difuso porque esta informa públicos difusos.

Tendo em consideração os públicos identificados na entrevista (colaboradores e clientes) podemos concluir que os sistemas de ligação privilegiados pelas empresas

nacionais tecnológicas de sucesso são funcionais. Podemos ainda incluir os sistemas de ligações difusos se considerarmos as relações com os órgãos de comunicação social.

Este mapeamento de seleção de públicos em sistemas de ligação facilita a organização de programas de comunicação capazes e eficazes, direcionados devidamente às necessidades de cada público, tendo em conta a perceção destes sobre a empresa.

Ainda no mesmo conjunto de perguntas foi possível perceber que este grupo de empresas valoriza a partilha de informação, a relação de cooperação e integração com os seus stakeholders. A totalidade das empresas esforça-se para que haja comunicação bidirecional privilegiando o feedback dos seus públicos. A presente escolha vai ao encontro do modelo de comunicação intitulado modelo simétrico bidirecional de Grunig (1984) que defende que os efeitos da comunicação são em ambos os polos da relação (empresa-público). Neste modelo tanto a organização pode alterar o seu comportamento, como o público pode alterar as suas compreensões, atitudes e comportamentos. Esta realidade é sublinhada pela utilização das novas tecnologias que facilitam os públicos a ter uma voz ativa na realidade das empresas. A utilização de redes sociais, *sites*, páginas de *intranet* torna possível perceber a opinião do público em tempo real, ter um diálogo aberto entre organização e stakeholders, receber feedback e melhor compreender as suas necessidades.

No terceiro e último grupo de perguntas, estas focam-se em informação mais operacional, sobre as escolhas estratégicas do plano de comunicação, públicos, metas e objetivos e métricas de medição de resultados. Os autores Steyn (2003) e Grunig (1984) diferenciam metas e objetivos. Benita Steyn (2003) relaciona metas com fins alargados (o que uma empresa quer conquistar), já os objetivos são fins mais específicos relacionados, por exemplo, com a área financeira. Para esta autora as metas permitem ter consciência do alvo para o qual as estratégias são desenvolvidas e os objetivos são parte importante na implementação dessas estratégias. Grunig (1984) defende que as metas são algo mais abrangente e lato, são fins gerais que enquadram as posições da empresa, por outro lado, os objetivos são fins mais palpáveis, diários, que ao serem cumpridos fazem a empresa chegar às suas metas.

Refletindo sobre as respostas das empresas escolhidas apercebemo-nos que a estratégia de comunicação existe com o objetivo de ajudar a empresa a atingir as suas metas, notando-se uma hierarquização de fins. Existe igualmente uma relação de espelho, em que as metas e objetivos da empresa refletem-se e são visíveis, numa relação de alinhamento, nas metas e objetivos da estratégia de comunicação. É notório que o posicionamento de comunicação reflete as metas da organização pois estas são a materialização do posicionamento geral da empresa, difundido e reforçado pelo departamento de comunicação que partilha a cultura organizacional.

Durante a revisão da literatura surgiram três hipóteses, que à posteriori, iriam ver a sua veracidade testada através da experiência e realidade de cinco empresas nacionais tecnológicas de sucesso. Obtivemos a informação sobre a experiência e realidade das empresas através de uma entrevista em profundidade. Relembremos as hipóteses.

A primeira sugeria que as cinco empresas de tecnologias nacionais de sucesso tinham departamentos de comunicação autónomos.

A segunda hipótese considerava que os responsáveis de comunicação das empresas tecnológicas nacionais de sucesso tinham maioritariamente responsabilidades estratégicas em contraste com tarefas técnico-administrativas.

A terceira hipótese pondera que as empresas em estudo têm programas de comunicação para públicos privilegiados comuns, sugerindo que todas as empresas se relacionam com públicos prioritários iguais.

Após a análise das respostas das empresas e a verificação da veracidade das hipóteses podemos concluir que apenas duas das três hipóteses se verificam.

A primeira hipótese foi confirmada, uma vez que todas as empresas mostraram que o seu departamento de comunicação é autónomo.

A hipótese número dois não foi confirmada porque a maioria das empresas considera que o responsável de comunicação e marketing têm responsabilidades mistas (estratégicas e técnico-administrativas) e não apenas estratégicas como a hipótese considera.

A terceira hipótese foi confirmada, uma vez que as empresas identificaram como prioritários públicos como colaboradores e clientes.

O presente trabalho conseguiu reunir a informação sobre as estratégias de comunicação de cinco empresas tecnológicas nacionais de sucesso, foi possível a reflexão das suas opções à luz de alguns conceitos expostos e retiraram-se algumas conclusões. Neste documento descreveu-se uma pequena fatia da realidade do mercado tecnológico português. A presente investigação pode ser o exemplo para outras empresas tecnológicas em início de atividade e *start-ups* que queiram conhecer a realidade de empresas de sucesso, com volume de negócios estável e as suas escolhas estratégicas. Por outro lado, refletem a realidade empresarial nacional, sendo um exemplo de alguns programas e estratégias de comunicação.

Durante o desenvolvimento deste projeto foram ultrapassadas algumas limitações relacionadas com a disponibilização de algumas empresas para participar num estudo académico. A lista inicial abrangia doze empresas, no entanto a lista de empresas final é constituída por cinco empresas. A gestão de calendários e horários para a elaboração das entrevistas foi outra questão que teve de ser ultrapassada com a boa vontade dos responsáveis de comunicação das organizações.

No decorrer da investigação foram surgindo algumas questões sobre os resultados do estudo e das suas características. Por exemplo, se as características das empresas fossem alteradas teríamos os mesmos resultados? E se é possível exportar as presentes conclusões para outros mercados internacionais, ou até mesmo outros negócios. Outra questão que se pode colocar, será a chave do sucesso de uma empresa tecnológica nacional a escolha da relação com os colaboradores como público prioritário?

Outros trabalhos que avaliassem as dimensões caracterizadoras das estratégias de comunicação destas e de outras empresas seriam importantes para responder a estas questões e cimentar os conhecimentos sobre a área tecnológica.

## 5. Bibliografia

- Conrad, P. (1992) Projeto de Carreira e Vida: Arte de Gerir a vida com Sucesso.
- Campbell, A.&Devine, M.&Young, D (1993) Sentido de Missão
- Shaw, R.B. (1997) Trust in the Balance: Building Successful organizations on results, integrity, and concern
- Majaro, S (1988)Criatividade: Um passo para o sucesso
- Lopes, L.F. (2007) Sucesso.pt: casos de excelência em português
- Câmara, P.B. & Guerra, P.B. & Rodrigues J.V. (2007) Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial
- Freire, A. (1998)Estratégia: Sucesso em Portugal
- Rosa, A. &Texeira, A.F. (2002)Perspetivas da Gestão Estratégica
- Carvalho, J.C. & Filipe, J.C. (2006)Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro
- Carvalho, M.I.B. (1997) Leitura *in*Enciclopédia Larousse, vol. 9, Lisboa,
- Karlöf, B. (1989) Planeamento Estratégico do Negócio: conceitos e modelos essenciais
- Roscão, J.P. (2001)Análise Estratégica e o sistema de Informação para a tomada de decisão estratégica
- Porter, M. (1980)Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors
- Moss, D &Vervic, D.&Warnaby, G.(2000)Perspectives on Public Relations Research
- Steyn, B. (2002) From “Strategy” to “Corporate Communication Strategy”: a conceptualization
- Steyn, B. (2003) Corporate Communication Strategy
- Steyn, B. (2006)The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation
- Steyn, B. &Niemann, L. (2008)Institutionalizing the strategic role of corporate communication/public relations through its contributions to enterprise strategy and enterprise governance
- Zerfass, A. & Ruler B.V. &Srirames, K. (2008) Public Relations Research: European and international perspectives and Innovations
- Cutlip, S.M. &Center,A.H. &Broon, G.M. (2006) Effective Public Relations

- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984) Managing Public Relations
- Grunig, J.E. & Grunig, L. & Dozier, D. (2002) Excellence Public Relations and Effective Organizations
- White, J. & Mazur, L. (1993) Strategic Communications Management
- Bardin, L. (2009) Análise de Conteúdo
- Ruler, B.V. & Vercic, A.T. & Vercic, D. (2008) Public relations metrics: research and evaluation
- Yin, R.K. (1989) Case Study research: design and methods
- Yin, R.K. (2011) Qualitative Research from start to finish
- Lakatos, I. (1983) Metodología de los programas de investigación científica
- Finlay, L. "Going Exploring": The nature of Qualitative Research
- Mack, N. & Woodson, C. & MacQueen, K.M. & Guest, G. & Namey, E. (2005) Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide
- Williams, B. Research Methodology
- Poggenpoel, M. & Myburgh, C.P.H. & Linde, C.H.V.D. (2006) Qualitative Research Strategies as Prerequisite for quantitative strategies
- Lakatos, E.M. & Marconi, M.A. (1992) Metodologia Científica

#### Artigos

- Sousa, A. & Pereira, L.S. (2007) Um ano com Boa Performance. Revista online. [Internet] Disponível em <http://www.semanainformatica.xl.pt/856/esp/100.shtml> [Consult. 10 Janeiro 2012].
- Sousa, A. & Pereira, L.S. (2008) Alta Performance. Revista online. [Internet] Disponível em <http://www.semanainformatica.xl.pt/903/esp/100.shtml> [Consult. 10 Janeiro 2012].
- Sousa, A. (2009) Sector em Alta. Revista online. [Internet] Disponível em <http://www.semanainformatica.xl.pt/949/esp/100.shtml> [Consult. 10 Janeiro 2012].
- Sousa, A. (2010) Um ano que fica para a história. Revista online [Internet] Disponível em <http://www.semanainformatica.xl.pt/996/esp/100.shtml> [Consult. 10 Janeiro 2012].

- Sousa, A. (2011)O ano do Contacto. Revista online. [Internet] Disponível em <http://www.semanainformatica.xl.pt/1043/esp/100.shtml> [Consult. 10 Janeiro 2012].

## 6. Anexos

### Entrevista - Novabase

**Respostas:** Eng<sup>o</sup> Nuno Fórneas, Membro da Comissão Executiva com o pelouro do Marketing e Comunicação) e Dra. Marta Guimarães Canário, Responsável Assessoria de Imprensa

**Data:** 26 de Julho 2012

#### A área da comunicação na Organização

**1. Responsável de comunicação faz parte do grupo de executivos que tomam decisões sobre os destinos da organização?**

Nuno Fórneas (NF): No limite esta primeira pergunta está relacionada com a forma como estamos organizados. A Novabase tem um departamento de comunicação e marketing, juntamos essas duas funções. Existe uma diretora do departamento de comunicação e marketing – a Dra. Vera Cristina Aragão, que gere todas as áreas funcionais, reporta a comissão executiva da Novabase. Na comissão executiva existe um profissional que detém o pelouro do marketing e comunicação, que neste caso sou eu. Este departamento é constituído por uma equipa de 5 ou 6 pessoas. A Dra. Marta Canário tem essencialmente a responsabilidade de interlocução com o exterior, tornando-a a cara organização em todas estas interações com os media.

Havendo um departamento de comunicação que reporta diretamente aos executivos de topo da organização, faz com que o departamento de comunicação e marketing faça parte do grupo de executivos.

**2. A comunicação da empresa tem um departamento com autonomia ou está integrada em outros departamentos?**

NF: Nós juntamos num só departamento a comunicação e o marketing, portanto há um departamento que se chama marketing e comunicação, e esse é autónomo. Tem autonomia, não está integrado a outros departamentos, não há ligação com a área financeira, IT ou outros.

**3. A área de comunicação está envolvida na gestão estratégica da empresa desenvolvendo programas para comunicar com públicos estratégicos?**

NF: O departamento de comunicação e marketing implementa a estratégia da organização, não é a define, mas é ouvida e influência. A estratégia é decidida pelo conselho de administração e depois pela comissão executiva. Especificamente nas escolhas dos programas de comunicação e das iniciativas de comunicação, obviamente

que a área de comunicação está envolvida, gere, tem recursos para o fazer. Neste sentido o departamento de comunicação e marketing está envolvido na estratégica, mas assumindo um papel de implementação, de validação das ideias do que propriamente definição estratégica.

**4. Quantas pessoas estão afetas à área de comunicação?**

Marta Canário (MC): Somos 8 pessoas, incluindo a diretora da equipa. Todas estas pessoas estão envolvidas tanto na área de comunicação como no marketing.

**5. Que percentagem do orçamento anual da empresa é afetada à área de comunicação?**

NF: A esta pergunta não respondemos.

**6. Costuma utilizar consultoras ou agências de comunicação de apoio ao seu trabalho? De que tipo? Que tipo de trabalho é que elas desenvolvem?**

NF: Sim, temos utilizado. No fundo são nossos parceiros.

MC: Podemos distinguir dois tipos de parceria. Temos a parcerias para a área do design - para a área mais gráfica, e temos a parceria com uma agência de comunicação com quem trabalhamos na área de assessoria de imprensa.

NF: Existem também trabalhos contratados pontualmente, nomeadamente: traduções, entre outras.

**7. Todas as competências da função comunicação estão integradas num só departamento ou têm um mecanismo para coordenar os departamentos responsáveis por essas competências?**

NF: Eu acho que estão todas integradas no mesmo departamento, aqui claramente está tudo junto debaixo do mesmo chapéu e debaixo, da mesma coordenação.

**8. O responsável de comunicação tem características mais estratégicas ou técnico-administrativas?**

NF: São os extremos, entre técnico-administrativa e estratégico eu quero acreditar que existe uma posição intermédia, é o que procuramos na Novabase. Influencia a estratégia, não é responsável pela sua definição, mas também não se quer que seja um mero administrativo

MC: Eu diria que era um misto. No nosso caso havendo uma pessoa dentro da comissão executiva, dentro do conselho de administração que tem o pelouro da comunicação e a função de zelar por este departamento, são notórias as duas características. Como estratega, juntamente com outros, define a estratégia da empresa, como técnico-administrativa gere-se o departamento de comunicação, pessoas e responsabilidades.

NF: Penso eu não é branco ou preto, é uma mistura de ambos, evitando transformar-se numa posição meramente administrativa, porque aí acrescentava muito pouco valor, quase que se podia recorrer ao *outsourcing*. Por outro lado, também não queremos ir a reboque da estratégia de comunicação para definir a estratégia da organização, não fazia muito sentido, portanto algures no meio.

**9. Como está estruturada a área de comunicação e como se situa ela no organigrama da empresa/organização?**

NF: Existe uma área que chamamos de comunicação e marketing (departamento de comunicação e marketing), é uma área funcional e que reporta a um membro da comissão executiva. Estamos organizados por pelouros funcionais e existe *reporting* direto à estrutura de topo da organização.

Estratégia de Comunicação (Estrutura e Organização)

**1. Olhando do ponto de vista da comunicação como classificaria a relação da sua empresa com os seus stakeholders ou públicos: utilização dos mesmos, igualdade (ao mesmo nível) na relação mas considerando os interesses da empresa ou de parceria?**

NF: A Novabase tem uma característica particular, o facto de ser uma empresa cotada. Nesta perspetiva existe uma responsabilidade acrescida e, por isso, o tema da comunicação é tratado com um cuidado acrescido pois existem obrigações legais.

A relação da Novabase com os nossos stakeholders é, por essa razão, muitas vezes rígida. Há momentos de comunicação que têm de ser garantidos, há a ter em conta a igualdade de acesso à informação e simultaneidade de acesso à mesma, em particular a acionistas e o público em geral. Neste cenário a igualdade já não é um desejo, é uma obrigação.

Entendemos como *target*, os nossos clientes, mas também enquanto empresa cotada os nossos acionistas. Outro grupo muito importante, e que cada vez nos temos vindo a preocupar mais, são os clientes dos nossos clientes. Este era um *target* um pouco mais esquecido por ser uma empresa *business-to-business*. Tipicamente a Novabase não está tão preocupada a ser percebida nos clientes dos clientes, mas cada vez mais achamos relevante porque nos clientes dos nossos clientes estão também uma franja muito grande dos nossos potenciais colaboradores. O segmento das universidades, todas aquelas pessoas que potencialmente podem vir a ser colaboradoras na Novabase também é um segmento que nos endereçamos com particular cuidado. Mas temos vindo a alargar a nossa comunicação ao grande público e não é fácil fazê-lo,

porque mais uma vez não sendo tanto uma empresa de produto o nosso resultado é mais intangível e é mais difícil de explicar.

**2. Como consideraria a sua relação com os stakeholders da organização/empresa: intransigência, resistência, cooperação ou integração?**

MC: Se tivermos que escolher, eu direi claramente cooperação e integração, nunca intransigência e resistência.

NF: Sim, e se às vezes não cooperamos mais, é mesmo porque não podemos cooperar mais. Atualmente toda agente tem acesso à informação, não vale a pena estar a esconder, nem as coisas boas, nem as coisas más, elas acabam sempre por se saber. Neste momento a preocupação é que saibam todos ao mesmo tempo das boas e das más notícias, para que não hajam assimetrias de informação.

MC: Há uma característica em concreto que nos distingue: a transparência. Acho que a nossa relação com os nossos stakeholders, e em particular com a imprensa, que no fundo comunica com todos os nossos stakeholders. A Novabase trimestralmente dá uma entrevista, não é o CEO, é a Novabase. A Novabase apresenta resultados trimestralmente, como empresa cotada é obrigada a fazê-lo, e nessa altura convida um jornalista de um meio à nossa escolha para vir às nossas instalações. Ao contrário do que habitualmente é feito por outras organizações: o envio de um *pressrelease* à imprensa.

NF: Eu acrescentava que uma vez que somos constituídos por 2000 colaboradores, existem 2000 pessoas a comunicar todos os dias. A Novabase tem uma cultura de proximidade com o cliente. As nossas equipas integram-se com o cliente, até ao ponto que no final de um tempo os clientes, estes dizem que já não conseguem distinguir os seus colaboradores, dos da Novabase.

A transparência acontece com naturalidade, as notícias da nossa organização muito depressa chegam aos nossos clientes e não vale apenas estar a ignorar isso, não adiante. É incontrolável e portanto temos de saber que isso existe e tentar tirar partido disso, porque irá sempre acontecer.

**3. Como classificaria a relação entre as metas e objetivos da organização e os estabelecidos pela comunicação?**

NF: O tema de comunicação está relacionado com a estratégia de organização. Há geografias onde queremos estar, ofertas que queremos apoiar, entre outras. Por outro lado, a comunicação envolve a temática *Sole leadership*, ou seja, novidades tecnológicas, soluções que queremos levar ao mercado. Existem diversas vertentes,

comunicação financeira, comunicação de negócio e tecnológica, passando por comunicação relacionada com a estratégia da organização e as suas metas de negócio. Tem havido uma preocupação cada vez maior de garantir que aquilo que se comunica se aproxima dos objetivos da organização, nomeadamente, na última solução que queremos levar ao mercado, a nova tendência, eu diria que vamos um pouco a reboque do que as unidades de negócio nos vão pedindo para fazer.

Queremos fazer um evento sobre aquilo, há um parceiro que quer lançar um produto agora em Portugal, nestas situações somos reativos. Sabemos com antecedência que durante ano irão acontecer uma série de eventos e momentos de comunicação uns por solicitação interna e outros externa. Na nossa perspectiva o departamento de comunicação tem como função organizar de forma homogénea os distintos momentos de comunicação e de evangelizar, ou seja, fazer com que os colaboradores participem e colaborem com o departamento de comunicação com os seus testemunhos.

MC: O que cada colaborador possa estar a desenvolver em determinado projeto pode ser um gancho de comunicação, pode ter graça para contar tanto para fora, como para dentro. A Novabase tem meios de comunicação internos, *newsletters*, canal televisivo interno, faz todo o sentido conseguir partilhar as nossas pequenas vitórias por toda a empresa. Temos de fazer um esforço e ajudar os nossos colaboradores a conseguir filtrar o que faz ou não sentido comunicar.

**4. Em que medida a missão da empresa está refletida na área de comunicação e na sua prática? Os valores da empresa estão refletidos na comunicação?**

NF: A missão da Novabase foi reescrita há dois ou três anos atrás. Durante muito tempo a nossa missão foi conseguir conquistar a posição de maior empresa na área de integração e sistemas em Portugal. Tivemos o prazer de conseguir atingir a missão o que não é muito vulgar, uma vez que as missões são normalmente aspiracionais e muitas vezes inatingíveis.

Quando a definimos era obviamente um sonho, mas a verdade é que conseguimos chegar lá, e por isso, essa missão já não era suficientemente aspiracional e motivadora. Em colaboração com os nossos stakeholders: clientes, acionistas, com pessoas dos meios de comunicação, entre outros, fizemos um exercício de reflexão sobre se deveríamos alterar a missão ou, acabamos por decidir mudá-la.

Neste momento a nossa missão é a de transformar a vida das pessoas, tonando-a mais simples e mais feliz através do uso das tecnologias da informação.

Durante muito tempo a tecnologia não tem, infelizmente, conseguido a essa aproximação, ou seja, muitas das vezes introduz complexidade e dificuldades. Sentimos que havia espaço para obtermos um sistema um bocadinho diferente.

Se a Apple conseguiu simplificar o mundo dos *gadgets*, já no mundo das aplicações, nos ecrãs ainda ninguém conseguiu esse posicionamento tão claro. Atualmente vivemos muito no modelo tradicional dos *helps-on-line*, dos manuais, e identificámos um espaço que gostaríamos muito de vir a ocupar. Sabemos que é aspiracional e que vai demorar algum tempo, mas gostaríamos que as pessoas quando utilizam as nossas aplicações dissessem: “isto tem que ser feito pela Novabase, porque isto é tão óbvio, tão simples de usar que só poder ter sido feito pela Novabase.” Esta é a nossa aspiração.

Do ponto de vista da comunicação, temos de seguir a mesma mantra. A comunicação também tem de ser simples e feliz, por isso, os códigos de comunicação devem ser muito mais vibrantes, muito mais coloridos, muito mais afastados daqueles paradigmas clássicos da consultora tradicional. Na comunicação também temos vindo a fazer esse caminho, no ponto de vista da linguagem, também temos tentado descodificá-la o mais possível, torna-la mais acessível, mais direcionada para o cliente do nosso cliente. Queremos continuar a ser especialistas, mas achamos que não é preciso usar quase código para manter o grupo dos druidas que tem as fórmulas secretas e que fazem acontecer as coisas. Os nossos valores também transmitem a nossa missão, são valores orientados à ação com verbos, são poucos mas profundos.

**5. Diria que a grande meta da comunicação é controlar ou partilhar com o ambiente?**

NF: Acho que já ninguém controla coisa nenhuma. Neste momento estou muito mais preocupado em partilhar. Tudo o que se passa dentro da organização, quer que se queira, quer não, é sabido no exterior, por isso é necessário perceber que de forma podemos tirar partido disso, ou seja, perceber como podemos usar isso a nosso favor.

MC: Hoje em dia a comunicação vem absolutamente de todo o lado, portanto há pessoas que vêm a entrevistas à Novabase que trazem um *smarthphone* e assim que saírem das nossas instalações estão a “*twittar*”. A ideia de controlar é velha, já não é possível controlar. É preciso entrar na onda e tentar aproveitar ao máximo aquilo que de facto não é possível de controlar, é aproveitar as coisas boas que pode trazer à Novabase ao nível da imagem e de reputação.

**6. A comunicação na sua empresa é sobretudo unidirecional (da empresa para os públicos) ou bidirecional (em ambos os sentidos) colhendo deles dados importantes para o desenvolvimento da empresa?**

NF: Eu gostava que fosse em ambos os sentidos, é mais frequente ser da instituição para fora, que vice-versa. A comunicação do meio ambiente para a Novabase é sempre menos institucional, acontece quando alguém ouviu, alguém nos disse, entre outros, e não é tão fácil perceber.

MC: É aquele caminho que está a ser traçado, porque hoje em dia qualquer empresa acaba por ser obrigada a ter comunicar bidirecionalmente.

NF: Tentamos muitas vezes, à semelhança do que se passou durante a definição da nova missão da Novabase, convidar clientes num momento de *co-creation*. Gostamos muito de ouvir as opiniões, apesar de serem momentos pontuais, e reparamos que os clientes gostam de participar e se sentem agradados por serem convidados a fazê-lo. Nós tendemos a preferir comunicação bidirecional, valorizamos o seu poder, no entanto é aspiracional também, maior parte da comunicação ocorre de nós para fora.

**7. Qual a relação entre a estratégia de empresa e a estratégia de comunicação do ponto de vista do conteúdo das mesmas?**

MC: Estão alinhadas, uma ajuda a outra, neste caso a comunicação tenta comunicar a estratégia da empresa.

Estratégia de Comunicação (Operacional)

**1. Na preparação do plano de comunicação ou das campanhas desenvolve pesquisa sobre os públicos, assuntos chave ou outra?**

MC: Eu diria que tentamos perceber sempre o que os outros públicos fazem e quais são as tendências.

NF: O que gostaríamos é que a Novabase seja percebida como alguém que aponta caminhos. E portanto, traz coisas novas.

MC: Nós quando assumimos este novo posicionamento estamos a explorar um caminho novo.

Nós tentamos adaptar a nossa comunicação ao cliente, aos recém-licenciados, miúdos que saem das universidades, colaboradores e, por isso, temos os públicos segmentados. Neste sentido, adaptamos a nossa comunicação ao público-alvo.

NF: Mais formal que temos é o inquérito de satisfação, informal existem muitos exemplos. Normalmente o que fazemos é um inquérito de satisfação aos nossos clientes sobre projetos em curso, projetos que terminaram naquele ano. Temos vindo a valorizar o indicador Net Promotor Score (NPS) que se baseia na crença que uma única pergunta consegue despistar o tipo de fidelização que o cliente tem em relação a uma empresa. A pergunta é a seguinte: recomendaria os serviços ou produtos desta

empresa a um familiar ou a um amigo? A resposta a esta pergunta é fundamental porque se não formos recomendados a familiares e amigos encontramos-nos numa zona de indiferença. O NPS mede os seguidores, os apoiantes das marcas versus os detratores, faz o balanço e tenta perceber se esse balanço é positivo, ou não e correlaciona isso com o sucesso da organização a longo prazo. Usamos este indicador, e os resultados irão influenciar indiretamente a estratégia de comunicação, mas não diretamente. Para a Novabase este indicador serve para perceber se há segmentos de clientes mais insatisfeitos, se tem a ver com competências nossas ou se tem a ver com sectores de negócio que não estamos a atuar.

Muitas vezes o uso da pesquisa não é fácil principalmente quando estamos a tentar introduzir tópicos novos, porque é complicado medir o interesse do público em geral sobre assuntos novos e pouco falados. A pesquisa que é feita assenta sob a investigação da temática que queremos abordar, os seus elementos técnicos, mas não se consegue medir a permeabilidade dos públicos a estes mesmos assuntos. A pesquisa que fazemos incide também sobre as tendências de outros mercados, com o objetivo de trazê-las para Portugal.

**2. Que tipo de pesquisa costuma desenvolver na área de comunicação? Que métodos e técnicas utiliza?**

NF: Inquéritos é claramente um método utilizado, falar com as pessoas em reuniões, *co-creation*, entre outros.

**3. Existe um plano de comunicação formal e estruturado na empresa?**

NF: Existe. É um conjunto de atividades internas e externas que repetimos anualmente e essas estão no nosso calendário. Internas: *kick-off*, festa de Natal, são sempre eventos de comunicação muito interessantes e de grande dimensão. Externas: conferências - trazemos especialistas internacionais ou nacionais, abordamos temáticas que sentimos que possam vir fazer diferença, numa lógica *givebacke* convidamos pessoas a assistir.

Existe o programa de comunicação com os meios de comunicação social, e também desenvolvemos iniciativas de carácter social. São momentos de comunicação pré-programados anualmente.

Existem outros momentos de comunicação: eventos, presença física, existe também a comunicação que decorre de pedidos de apoio estratégico, tecnológico ou de lançamento de novos produtos, por nossa iniciativa ou por iniciativa dos nossos parceiros.

O departamento de comunicação gere a escolha das datas, garantindo que a presença no exterior seja mais ou menos contante, evitando meses com picos de eventos e meses sem eventos.

Atualmente a comunicação é cada vez mais digital, via canais eletrônicos, *newsletter*, o nosso site e as notícias que vão também aparecendo.

Existem outros momentos de comunicação que nos obrigada a disciplina da CMVM, nomeadamente quando se conquista um grande negócio e a demonstração de resultados anual e trimestral.

Houve a preocupação de dar corpo a este plano de comunicação, nesse sentido fizemos um póster bonito que já sofreu atualizações. É muito dinâmico.

#### **4. Quais os componentes do plano de comunicação da empresa?**

NF: Os elementos são: objetivos e a atividades. Habitualmente não se colocam os meios no plano.

Pretende-se com o plano responder às seguintes questões: Comunicar para quê? Porquê? Quando? Quem comunica?

As nossas propostas comerciais são momentos de comunicação muito importantes e muitas vezes esquecesse disso. O momento em que se entrega uma proposta é um momento de comunicação. Este é um exemplo de um *touchpoint* muito relevante com os clientes. Estamos a fazer um esforço interno para tornar essas propostas mais simples e felizes, porque muitas vezes esses documentos são muito chatos de ler, muito herméticos.

#### **5. Quais as mensagens centrais da comunicação da empresa?**

NF: As mensagens estão alinhadas com a estratégia, e tentam divulgar os valores organizacionais, ou seja, aquilo que são atributos da marca, tentamos também comunicar a nossa experiência, o nosso *know-how*, ou seja, que tipo e projetos fizemos, onde fizemos, o que aprendemos.

Comunicamos também as novas tendências, tudo aquilo que sentimos que são novas oportunidades, com cada vez com menos ênfase no aspeto tecnológico e com mais ênfase no impacto no negócio. O objetivo é vender *businessimpact*, ou seja, queremos vender coisas que façam genuinamente diferença na vida dos nosso clientes.

#### **6. Costuma avaliar regularmente os esforços de comunicação da empresa? Avalia o sucesso dos planos, dos programas e das atividades?**

MC: Fazemos uma avaliação diária por notícia, é o AVE, *advertisingvalue equivalente*. É a contabilização do valor do espaço de uma notícia, comparativamente com os valores dos espaços publicitários. Posso dar-lhe o valor do ano anterior, são dois milhões de

retorno de AVE, foi quanto nós poupamos. Há a destacar que a publicidade tem menos credibilidade que uma notícia e, por isso há um retorno imediato. Existe um portal da Manchete, empresa participada por nós, onde consultamos esses valores.

Depois temos o inquérito interno às áreas funcionais. É interno, mas acabamos por avaliar o site, as nossas aplicações eletrónicas, avaliar os eventos, a imprensa.

Conseguimos fazer, igualmente, a medição de resultados do nosso site. Sabemos quantas pessoas vão ao site, de onde, de que IP, quantas vezes clicam em determinada página, quantos minutos ficam, entre outras.

**7. Quais os públicos ou stakeholders que considera mais relevantes para a sua empresa?**

NF: São os nossos clientes, colaboradores, acionistas, parceiros, líderes de opinião, é uma coisa que se tende a esquecer mas é importante, estudantes, em particular recém-licenciados, embora se tente chegar aos estudantes até na fase anterior. Cada vez mais gostávamos de incluir o público em geral, ou seja, as pessoas que utilizam, na maior parte sem saberem, as soluções da Novabase.

**8. Quais os instrumentos, técnicas e táticas/atividades utilizadas na comunicação pela empresa?**

MC: A assessoria de imprensa, temos o site, as *newsletters* internas e externas, temos o nosso canal de televisão interno resultado de uma parceria com o jornal Diário Económico, com conteúdos nossos e conteúdos económicos, mas gerido por nós e os eventos.

**9. A avaliação se existente é feita interna ou externamente?**

NF: É tipicamente interna.

MC: Com exceção do cálculo do AVE que é feito por uma entidade participada da Novabase, a Manchete.

**10. Quais as disciplinas cobertas pela área de comunicação: relações com os media, relações com investidores, comunicação interna, comunicação de marketing, publicaffairs, comunicação digital (online), relações com comunidade e responsabilidade social?**

MC: As disciplinas são: assessoria de imprensa, comunicação interna, comunicação de marketing, comunicação digital, relações com a comunidade, responsabilidade social. Os colaboradores organizam-se e decidem por exemplo ir pintar as paredes de um hospital, acabam por contar com o departamento de comunicação e marketing para os

ajudar a partilhar a história para todos poderem contribuir. Geralmente partilhamos através da nossa *newsletter* interna, a *QuickNews*.

As relações com os investidores são feitas por um departamento criado para esse fim e é desenvolvido por um profissional *InvestorRelations*.

NF: Na responsabilidade social o foco tem estado sempre ligado a iniciativas de educação, chegam-nos muitos pedidos e criamos um critério para distinguir os que acudirmos, dos que não. Alguns exemplos: curso de verão que costumamos dar na zona de Sintra, ao particiono ao fórmula 1 elétrico do Técnico, entre outros.

**11. Com que públicos costuma interagir e quais aqueles que têm programas dedicados?**

NF: Os nossos clientes têm programas que lhes são dedicados, incluem ciclos de conferências. Os programas para alunos envolvem *road-shows* todos os anos para os tentar seduzir, aliciar a juntarem-se à Novabase. Os colaboradores da Novabase também têm programas que lhe são dedicados, abrangem eventos como o *kick-off* festa de Natal. Os acionistas têm programas dedicados como *road-shows*.

MC: Para os *opinionliders* meios de comunicação também existem programas especificamente criados.

**12. Quais os objetivos principais e metas estabelecidos pela área de comunicação?**

NF: Tentamos declinar os objetivos estratégicos da organização em áreas de atuação e depois com base nisso formulamos objetivos concretos e depois é operacionaliza-los. Os objetivos principais variam consoante se consegue chegar a determinado público, para o ano o objetivo muda.

MC: É tudo muito concreto, é no dia-a-dia. No caso da comunicação com a imprensa, a Novabase está a passar por uma fase em que o negócio internacional tem ganho um peso brutal e, por isso, a imprensa tem a missão de este ano chegar lá fora, embora tenhamos a consciência que não vamos ter o mesmo impacto que temos cá. Estamos a explorar este novo caminho, é muito engraçado e difícil.

**13. Qual o posicionamento de comunicação visado com estes objetivos e com os planos e programas de comunicação?**

NF: Cada vez mais a nossa atuação ganha expressão lá fora, os desafios são novos. Um desses desafios é perceber como chegar aos clientes fora de Portugal com custos controlados, pois não vai ser possível fazer comunicação intensiva para 40 países. Neste contexto faz sentido ter um site que seja facilmente consultado, temos de encontrar formas de chegar a todos, que quebrem os paradigmas tradicionais e que se apoiem muito mais nas tecnologias de informação, que é o nosso negócio.

**14. Existem KPI definidos e algum scorecard para a área de comunicação?**

NF: Entendemos que medir a comunicação em si não faz sentido, faz sentido medir a satisfação dos clientes, volume de negócio porque, e certa forma, isso seriam os indicadores últimos do que estamos a preparar no departamento de comunicação estaria a correr bem. Existem também: *clipping*, NPS e inquéritos.

## Entrevista – PT SI

Respostas: **Filipa Paz Monteiro** – Responsável de Comunicação Interna

Data: 10 de Agosto 2012

### A área da comunicação na Organização

- 1. Responsável de comunicação faz parte do grupo de executivos que tomam decisões sobre os destinos da organização?**

Filipa Paz Monteiro (FPM): O responsável pela área de comunicação interna toma decisões apenas sobre temas no âmbito da sua área de atuação.

- 2. A comunicação da empresa tem um departamento com autonomia ou está integrada em outros departamentos?**

FPM: A área de Comunicação Interna tem autonomia.

- 3. A área de comunicação está envolvida na gestão estratégica da empresa desenvolvendo programas para comunicar com públicos estratégicos?**

FPM: Sim, a área de comunicação trabalha em colaboração com restantes direções em iniciativas próprias.

- 4. Quantas pessoas estão afetas à área de comunicação?**

FPM: A área de comunicação interna conta com 3 pessoas, recorrendo pontualmente à colaboração de colegas de outras direções em ações específicas.

- 5. Que percentagem do orçamento anual da empresa é afetada à área de comunicação?**

FPM: Informação não disponível

- 6. Costuma utilizar consultoras ou agências de comunicação de apoio ao seu trabalho? De que tipo? Que tipo de trabalho é que elas desenvolvem?**

FPM: Tentamos usar sempre que possível recursos internos para as ações de comunicação interna. Relativamente à Comunicação externa, esta é definida no âmbito da estratégia de marcas do Grupo PT, sendo assegurada pela área de Marketing da PT Comunicações.

- 7. Todas as competências da função comunicação estão integradas num só departamento ou têm um mecanismo para coordenar os departamentos responsáveis por essas competências?**

FPM: Na PT-SI temos apenas uma área de comunicação interna. Esta está alinhada com departamentos responsáveis pela comunicação interna do grupo.

**8. O responsável de comunicação tem características mais estratégicas ou técnico-administrativas?**

FPM: Como o departamento é muito pequeno, tem necessariamente uma mistura das duas, sendo que em termos estratégicos há um alinhamento com estratégia definida ao nível da administração e também do grupo PT.

**9. Como está estruturada a área de comunicação e como se situa ela no organigrama da empresa/organização?**

FPM: A área de comunicação interna depende da administração.

Estratégia de Comunicação (Estrutura e Organização)

**1. Olhando do ponto de vista da comunicação como classificaria a relação da sua empresa com os seus stakeholders ou públicos: utilização dos mesmos, igualdade (ao mesmo nível) na relação mas considerando os interesses da empresa ou de parceria?**

FPM: O departamento de Comunicação Interna trabalha essencialmente para o público interno, mantendo desse modo uma relação de igualdade perante o mesmo.

**2. Como consideraria a sua relação com os stakeholders da organização/empresa: intransigência, resistência, cooperação ou integração?**

FPM: Existe uma relação de cooperação.

**3. Como classificaria a relação entre as metas e objetivos da organização e os estabelecidos pela comunicação?**

FPM: Classifico como uma relação de alinhamento.

**4. Em que medida a missão da empresa está refletida na área de comunicação e na sua prática? Os valores da empresa estão refletidos na comunicação?**

FPM: Toda a estratégia de comunicação interna está alinhada com os valores da empresa e sua missão.

**5. Diria que a grande meta da comunicação é controlar ou partilhar com o ambiente?**

FPM: Partilhar através de ações de divulgação, mas também recolher feedback para poder agir e evoluir.

**6. A comunicação na sua empresa é sobretudo unidirecional (da empresa para os públicos) ou bidirecional (em ambos os sentidos) colhendo deles dados importantes para o desenvolvimento da empresa?**

FPM: Bidirecional exatamente pelo referido na resposta anterior.

**7. Qual a relação entre a estratégia de empresa e a estratégia de comunicação do ponto de vista do conteúdo das mesmas?**

FPM: A estratégia de comunicação interna está alinhada com a estratégia da empresa.

### Estratégia de Comunicação (Operacional)

- 1. Na preparação do plano de comunicação ou das campanhas desenvolve pesquisa sobre os públicos, assuntos chave ou outra?**

FPM: Sim, para preparar um plano de comunicação, temos de identificar muito bem a quem se destina e fazer um trabalho de pesquisa sobre os temas a serem trabalhados.

- 2. Que tipo de pesquisa costuma desenvolver na área de comunicação? Que métodos e técnicas utiliza?**

FPM: Depende de cada caso, mas pode ser feita desde uma simples pesquisa na Internet, ou consulta a colaboradores chave, a um benchmarking ou estudo mais aprofundado com o envolvimento de um grupo de trabalho representativo do nosso target.

- 3. Existe um plano de comunicação formal e estruturado na empresa?**

FPM: Sim.

- 4. Quais os componentes do plano de comunicação da empresa?**

FPM: O plano de comunicação anual é construído com a colaboração de um grupo multidisciplinar que representa o universo do nosso target. O resultado é um plano de ações/divulgações planeadas.

- 5. Quais as mensagens centrais da comunicação da empresa?**

FPM: Em termos de comunicação interna, as mensagens centrais são por um lado a divulgação dos valores da empresa e por outro a divulgação de informação no âmbito da estratégia da empresa, objetivos e resultados alcançados.

- 6. Costuma avaliar regularmente os esforços de comunicação da empresa? Avalia o sucesso dos planos, dos programas e das atividades?**

FPM: Sim, temos mecanismos de feedback através de inquéritos de satisfação.

- 7. Quais os públicos ou stakeholders que considera mais relevantes para a sua empresa?**

FPM: Trabalhamos apenas com o público interno.

- 8. Quais os instrumentos, técnicas e táticas/atividades utilizadas na comunicação pela empresa?**

FPM: Tentamos privilegiar meios de suporte digital, como intranet do grupo/empresa, áreas de colaboração internas, apps, e-mail, etc.

- 9. A avaliação se existente é feita interna ou externamente?**

FPM: O nosso público é interno por isso a avaliação é feita através do feedback do mesmo.

**10. Quais as disciplinas cobertas pela área de comunicação: relações com os media, relações com investidores, comunicação interna, comunicação de marketing, publicaffairs, comunicação digital (online), relações com comunidade e responsabilidade social?**

FPM: Na PT-SI temos apenas comunicação interna, as restantes áreas são trabalhadas ao nível do Grupo PT.

**11. Com que públicos costuma interagir e quais aqueles que têm programas dedicados?**

FPM: Dentro do público interno, temos alguns grupos com programas dedicados, como o exemplo da comunidade de gestores de projetos.

**12. Quais os objetivos principais e metas estabelecidos pela área de comunicação?**

FPM: Em termos de comunicação interna, os objetivos principais são:

- Produzir/difundir toda a comunicação interna da empresa
- Garantir a consolidação da cultura do Grupo PT
- Garantir a consolidação da cultura da empresa
- Apoiar iniciativas internas em termos de imagem e comunicação
- Garantir a criação/melhoria de instrumentos de comunicação institucional

**13. Qual o posicionamento de comunicação visado com estes objetivos e com os planos e programas de comunicação?**

FPM: Em termos estratégicos, a PT-SI aparece junto dos seus clientes através de marcas do grupo com um posicionamento próprio.

**14. Existem KPI definidos e algum scorecard para a área de comunicação?**

FPM: Sim, é avaliado o cumprimento das ações de comunicação interna previstas no plano anual.

## Entrevista – Critical Software

Respostas: Dr. Rui Melo Biscaia – Diretor de Marketing e Comunicação

Data: 10 Outubro 2012

### A área da comunicação na Organização

- 1. Responsável de comunicação faz parte do grupo de executivos que tomam decisões sobre os destinos da organização?**

Rui Melo Biscaia (RB): Não diretamente, o Diretor de Comunicação reporta diretamente à comissão executiva.

- 2. A comunicação da empresa tem um departamento com autonomia ou está integrada em outros departamentos?**

RB: O Departamento de Marketing e Comunicação é autónomo.

- 3. A área de comunicação está envolvida na gestão estratégica da empresa desenvolvendo programas para comunicar com públicos estratégicos?**

RB: Sim, está envolvida na gestão da estratégia da empresa no sentido em que comunica o posicionamento da marca. Trabalha com Informação de negócio (*leads* de negócios). É um trabalho que decorre sempre da estratégia de marketing.

- 4. Quantas pessoas estão afetas à área de comunicação?**

RB: O Departamento é constituído por 4 elementos, incluindo o diretor.

- 5. Que percentagem do orçamento anual da empresa é afetado à área de comunicação?**

RB:

- 6. Costuma utilizar consultoras ou agências de comunicação de apoio ao seu trabalho? De que tipo? Que tipo de trabalho é que elas desenvolvem?**

RB: Sim, utilizamos recorrentemente trabalho de agência. Principalmente para as áreas de *mediarelations*, gestão de eventos, design e web.

- 7. Todas as competências da função comunicação estão integradas num só departamento ou têm um mecanismo para coordenar os departamentos responsáveis por essas competências?**

RB: O departamento é autónomo e não integrado noutros departamentos.

- 8. O responsável de comunicação tem características mais estratégicas ou técnico-administrativas?**

RB: O papel do Diretor de comunicação tem ambas as características, tanto o estratégico como o operacional e administrativo. Quando falamos do lado estratégico da posição referimo-nos à definição do plano estratégico e operacional, alinhamento

do plano com os objetivos e posicionamento da empresa com planodemarketing. O lado administrativo do cargo refere-se à execução desse mesmo plano, e medir o retorno das suas ações.

**9. Como está estruturada a área de comunicação e como se situa ela no organigrama da empresa/organização?**

RB: O Departamento de Marketing e Comunicação depende diretamente da comissão executiva.

A empresa está organizada em quatro unidades: de negócio, delivery, Administrativo-financeira e Inovação. O Departamento de Marketing e Comunicação está integrado na área de negócio., em que o Diretor é responsável pelo plano de ações e os restantes três profissionais tem ao seu cargo a gestão do canal web, gestão de eventos e a área de comunicação.

Estratégia de Comunicação (Estrutura e Organização)

**1. Olhando do ponto de vista da comunicação como classificaria a relação da sua empresa com os seus stakeholders ou públicos: utilização dos mesmos, igualdade (ao mesmo nível) na relação mas considerando os interesses da empresa ou de parceria?**

RB: A Critical Software vê na comunicação um meio e um modo de integrar os seus públicos de maneira a servir os seus interesses. Neste sentido segregamos alguma informação e escolhemos o que queremos passar.

**2. Como consideraria a sua relação com os stakeholders da organização/empresa: intransigência, resistência, cooperação ou integração?**

RB: Considera que a relação da Critical Software (CS) e o seu público é de integração. Muitas vezes é difícil que haja, por parte do público, conhecimento profundo sobre a marca e os seus produtos, e por isso, dificilmente percebem a mais-valia tecnológica da CriticalSoftware. Por isto há que descodificar o benefício técnico e focar a comunicação no benefício que os produtos CS lhe podem trazer.

**3. Como classificaria a relação entre as metas e objetivos da organização e os estabelecidos pela comunicação?**

RB: Na minha opinião uma marca é uma promessa cumprida. A comunicação posiciona a marca numa determinada posição e defende-a. No caso da Critical Software a promessa de marca é não pode falhar!! *When failure is not a option!*  
Neste sentido a meta é cumprir a promessa da marca, os objetivos são os meios de lá chegar.

- 4. Em que medida a missão da empresa está refletida na área de comunicação e na sua prática? Os valores da empresa estão refletidos na comunicação?**

RB: Sempre. A comunicação tem sempre de refletir os valores da empresa.

- 5. Diria que a grande meta da comunicação é controlar ou partilhar com o ambiente?**

RB:Partilhar

- 6. A comunicação na sua empresa é sobretudo unidirecional (da empresa para os públicos) ou bidirecional (em ambos os sentidos) colhendo deles dados importantes para o desenvolvimento da empresa?**

RB: temos vindo a trabalhar no sentido de que seja cada vez mais bidirecional, sendo que os novos media são a plataforma para tal. Não obstante ainda há um caminho longo a percorrer

- 7. Qual a relação entre a estratégia de empresa e a estratégia de comunicação do ponto de vista do conteúdo das mesmas?**

RB: É de total subordinação. Ou seja a comunicação é uma ferramenta que visa colocar em prática uma estratégia que esteja definida pela empresa.

#### Estratégia de Comunicação (Operacional)

- 1. Na preparação do plano de comunicação ou das campanhas desenvolve pesquisa sobre os públicos, assuntos chave ou outra?**

RB: Sim. Há que conhecer bem com quem comunicamos de forma a que a eficácia e eficiência dessa comunicação se concretize.

- 2. Que tipo de pesquisa costuma desenvolver na área de comunicação? Que métodos e técnicas utiliza?**

RB: *Leadusers* na forma de líderes de opinião

- 3. Existe um plano de comunicação formal e estruturado na empresa?**

RB: Existe um plano alto nível que é atualizado mensalmente.

- 4. Quais os componentes do plano de comunicação da empresa?**

RB: Eventos, Web, PR, *Webinars*, ...

- 5. Quais as mensagens centrais da comunicação da empresa?**

RB: Dependable Technologies for Critical Systems, Can you rely on your software?, When failure is not an option.

- 6. Costuma avaliar regularmente os esforços de comunicação da empresa? Avalia o sucesso dos planos, dos programas e das atividades?**

RB: SEMPRE. Sem se conseguir medir não se consegue gerir. As variáveis de medição podem ser qualitativas ou quantitativas, mas devem ser capazes de algum tipo de

aferição de ROI. Ouvi uma vez alguém dizer e tem servido de máxima de gestão:  
“*In God we trust. The others... bring data*”

**7. Quais os públicos ou stakeholders que considera mais relevantes para a sua empresa?**

RB: Workers (na perspetiva de embaixadores da marca), media (na perspetiva de difusores da mensagem) e clientes

**8. Quais os instrumentos, técnicas e táticas/atividades utilizadas na comunicação pela empresa?**

RB:

**9. A avaliação se existente é feita interna ou externamente?**

RB: ambas

**10. Quais as disciplinas cobertas pela área de comunicação: relações com os media, relações com investidores, comunicação interna, comunicação de marketing, publicaffairs, comunicação digital (online), relações com comunidade e responsabilidade social?**

RB: Todos à exceção das relações com investidores, relações com comunidade e responsabilidade social.

**11. Com que públicos costuma interagir e quais aqueles que têm programas dedicados?**

RB: Workers, media, clientes

**12. Quais os objetivos principais e metas estabelecidos pela área de comunicação?**

RB: aumentar o *awareness* de marca, gerar negócio, posicionar a empresa

**13. Qual o posicionamento de comunicação visado com estes objetivos e com os planos e programas de comunicação?**

RB: empresa que desenvolve soluções robustas e (con)fiáveis para o suporte a sistemas críticos, orientados à missão e ao negócio.

**14. Existem KPI definidos e algum scorecard para a área de comunicação?**

RB: Sim. Avaliados internamente e externamente. Ex: Geração de Leads e a sua concretização em negócio, ROI de Media, etc...

## Entrevista – Compta

**Respostas: Dr. Luís Curvelo** – Responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação

**Data: 14 de Setembro de 2012**

### A área da comunicação na Organização

- 1. Responsável de comunicação faz parte do grupo de executivos que tomam decisões sobre os destinos da organização?**

Luís Curvelo (LC): Sim, o responsável de comunicação (Diretor) tem um papel estratégico uma vez que reporta diretamente à administração.

- 2. A comunicação da empresa tem um departamento com autonomia ou está integrada em outros departamentos?**

LC: A área de comunicação está inserida no departamento de marketing, trabalhando em sintonia uma vez que o responsável é comum.

- 3. A área de comunicação está envolvida na gestão estratégica da empresa desenvolvendo programas para comunicar com públicos estratégicos?**

LC: Sim.

- 4. Quantas pessoas estão afetas à área de comunicação?**

LC: Estão 2 pessoas afetas ao departamento de marketing e comunicação.

- 5. Que percentagem do orçamento anual da empresa é afectado à área de comunicação?**

LC: Uma vez que sou uma empresa cotada não me sinto confortável em responder a esta pergunta.

- 6. Costuma utilizar consultoras ou agências de comunicação de apoio ao seu trabalho? De que tipo? Que tipo de trabalho é que elas desenvolvem?**

LC: Sim, em situações pontuais. Para publicidade, gestão e comunicação de um evento procuramos uma agência de comunicação.

- 7. Todas as competências da função comunicação estão integradas num só departamento ou têm um mecanismo para coordenar os departamentos responsáveis por essas competências?**

LC: Todas as competências de comunicação estão concentrados num só departamento  
o. Existem, no entanto, interfaces que estabelecem comunicação transversal, lógica entre serviços partilhados de todas as unidades.

**8. O responsável de comunicação tem características mais estratégicas ou técnico-administrativas?**

LC: O responsável de comunicação tem um papel primeiramente estratégico, tendo em conta a necessidades da empresa materializando-as num plano diário. Na perspetiva técnico-administrativo as suas responsabilidades passam pela gestão e controlo das ações diárias, as restantes tarefas são delegadas.

**9. Como está estruturada a área de comunicação e como se situa ela no organigrama da empresa/organização?**

LC: O departamento de comunicação está num segundo nível de ação: administração. Cada área responde a um diretor. A cadeia de comando de poder quer-se rápida, diminuindo a burocracia e não tornando complexo o processo de decisão.

Estratégia de Comunicação (Estrutura e Organização)

**1. Olhando do ponto de vista da comunicação como classificaria a relação da sua empresa com os seus stakeholders ou públicos: utilização dos mesmos, igualdade (ao mesmo nível) na relação mas considerando os interesses da empresa ou de parceria?**

LC: Comunicação para ser eficaz deve ser diferente consoante o alvo ou objetivo, e deve por isso utilizar abordagens diferentes. Stakeholders: Acionistas, colaboradores, clientes, associações do sector, media, comunidade (Oeiras)

**2. Como consideraria a sua relação com os stakeholders da organização/empresa: intransigência, resistência, cooperação ou integração?**

LC: Classificaria por cooperação, este é o nosso estilo de gestão.

**3. Como classificaria a relação entre as metas e objetivos da organização e os estabelecidos pela comunicação?**

LC: Existe um alinhamento geral, a grande vontade dos acionistas tem que ser divulgada na organização. Existe um alinhamento entre as metas e os objetivos.

**4. Em que medida a missão da empresa está refletida na área de comunicação e na sua prática? Os valores da empresa estão refletidos na comunicação?**

LC: Quer a missão da empresa, quer os seus valores, fazem parte do ADN do departamento de comunicação. A nossa missão é simples: agarramos a tecnologia dos parceiros e adicionamos o nosso *know-how* com respeito pela equipa e profissionalismo.

**5. Diria que a grande meta da comunicação é controlar ou partilhar com o ambiente?**

LC: A grande meta da comunicação é controlar, ter a comunicação focada no controlo e na gestão das mensagens que são divulgadas. Esse controlo da comunicação faz-se consoante o público em questão. Dizer que se faz partilha total e completa das informações de uma empresa é hipocrisia, é um “sonho”.

**6. A comunicação na sua empresa é sobretudo unidirecional (da empresa para os públicos) ou bidirecional (em ambos os sentidos) colhendo deles dados importantes para o desenvolvimento da empresa?**

LC: A comunicação faz-se bidirecionalmente. Internamente: a utilização de uma plataforma de intreprise social network e partilhar informação dos colaboradores, nos seus vários contextos, de trabalho ou social.

Externamente: tenta-se que haja uma interação com todos os stakeholders.

**7. Qual a relação entre a estratégia de empresa e a estratégia de comunicação do ponto de vista do conteúdo das mesmas?**

LC: Alinhamento das mensagens com os objetivos da empresa.

Estratégia de Comunicação (Operacional)

**1. Na preparação do plano de comunicação ou das campanhas desenvolve pesquisa sobre os públicos, assuntos chave ou outra?**

LC: Claro! A pesquisa incide sob as grandes empresas nacionais, clientes psico-demográficos, económicos. Vários fatores.

**2. Que tipo de pesquisa costuma desenvolver na área de comunicação? Que métodos e técnicas utiliza?**

LC: Segmentação: recorro a base de dados.

**3. Existe um plano de comunicação formal e estruturado na empresa?**

LC: Sim existe um plano anual de comunicação que está contemplado no orçamento anual da empresa.

**4. Quais os componentes do plano de comunicação da empresa?**

LC: Estão consolidados no plano de marketing, que é atualizado mensalmente, os objetivos desse ano, ações, novos produtos, calendário interno de divulgação de informação.

**5. Quais as mensagens centrais da comunicação da empresa?**

LC: Nós integramos as vantagens no negócio dos nossos clientes, posicionamos-nos como parceiros. Queremos moldar o futuro através da tecnologia de ponta e com ela, melhorar a vida dos clientes.

**6. Costuma avaliar regularmente os esforços de comunicação da empresa? Avalia o sucesso dos planos, dos programas e das atividades?**

LC: Sim.

**7. Quais os públicos ou stakeholders que considera mais relevantes para a sua empresa?**

LC: Stakeholders: Accionistas, colaboradores, clientes, associações do sector, media, comunidade (Oeiras)

**8. Quais os instrumentos, técnicas e táticas/atividades utilizadas na comunicação pela empresa?**

LC: Os principais instrumentos são: Assessoria de imprensa, realização de eventos, responsabilidade social (grupo de colegas disponíveis para a comunidade, em que o acordo com a Camara Municipal de Oeiras em que a compta cedeu a plataforma é exemplo), site, ferramenta internas sociais, assessoria de imprensa... ferramentas de apoio: estudos, fóruns e associações do sector.

**9. A avaliação se existente é feita interna ou externamente?**

LC: É feita internamente.

**10. Quais as disciplinas cobertas pela área de comunicação: relações com os media, relações com investidores, comunicação interna, comunicação de marketing, publicaffairs, comunicação digital (online), relações com comunidade e responsabilidade social?**

LC: Relações com os media, comunicação interna, comunicação de marketing, publicaffairs, comunicação digital (online), relações com comunidade e responsabilidade social. A relação com os investidores é feita internamente, ainda que num departamento à parte.

**11. Com que públicos costuma interagir e quais aqueles que têm programas dedicados?**

LC: Existem programas de comunicação definidos para clientes, colaboradores e accionistas.

**12. Quais os objetivos principais e metas estabelecidos pela área de comunicação?**

LC: Os principais objetivos e metas o departamento de marketing e comunicação são o de firmar a missão da empresa e materializar a sua estratégia.

**13. Qual o posicionamento de comunicação visado com estes objectivos e com os planos e programas de comunicação?**

LC: o posicionamento da comunicação é um reflexo da missão da empresa. Existe uma relação de alinhamento. Os programas são desenhados e customizados de forma a atingir esses fins.

**14. Existem KPI definidos e algum scorecard para a área de comunicação?**

LC: O programa de avaliação de desempenho dos colaboradores (valências e funções), clipping, contabilização de visitas (googleanalytics e ferramentas desenvolvidas Compta.

## Entrevista - Reditus

Respostas: Dra. Paula Cavaleiro – Responsável da Divisão de Marketing

Data: 10 de Outubro 2012

### A área da comunicação na Organização

1. **Responsável de comunicação faz parte do grupo de executivos que tomam decisões sobre os destinos da organização?**

Paula Cavaleiro (PC): Não

2. **A comunicação da empresa tem um departamento com autonomia ou está integrada em outros departamentos?**

PC: Departamento autónomo

3. **A área de comunicação está envolvida na gestão estratégica da empresa desenvolvendo programas para comunicar com públicos estratégicos?**

PC: Sim

4. **Quantas pessoas estão afetas à área de comunicação?**

PC: 2 internas mais 3 externas

5. **Que percentagem do orçamento anual da empresa é afetado à área de comunicação?**

PC: 0,5%

6. **Costuma utilizar consultoras ou agências de comunicação de apoio ao seu trabalho? De que tipo? Que tipo de trabalho é que elas desenvolvem?**

PC: Sim, Agências de comunicação especializadas em comunicação corporativa, crise, financeira e tecnológica.

7. **Todas as competências da função comunicação estão integradas num só departamento ou têm um mecanismo para coordenar os departamentos responsáveis por essas competências?**

PC: A função comunicação está dividida pelos departamento de Marketing e comunicação, *Inverstorrelations*. Estas duas divisões controlam e asseguram as necessidades de comunicações geradas dentro da organização.

8. **O responsável de comunicação tem características mais estratégicas ou técnico-administrativas?**

PC: Ambas

9. **Como está estruturada a área de comunicação e como se situa ela no organigrama da empresa/organização?**

PC: A área de comunicação tem um Diretor e uma assistente, recorrendo a fornecedores externos para o desenvolvimento de atividades de carácter técnico específico. No organigrama é colocada como função de suporte entre a área operacional e a Gestão da empresa.

#### Estratégia de Comunicação (Estrutura e Organização)

- 1. Olhando do ponto de vista da comunicação como classificaria a relação da sua empresa com os seus stakeholders ou públicos: utilização dos mesmos, igualdade (ao mesmo nível) na relação mas considerando os interesses da empresa ou de parceria?**

PC: A Reditus tem uma política de comunicação que visa essencialmente proteger os interesses da empresa sem, no entanto, descuidar as necessidades básicas de uma relação de proximidade com os seus parceiros, colaboradores, clientes bem como a sua responsabilidade social e comunitária.

- 2. Como consideraria a sua relação com os stakeholders da organização/empresa: intransigência, resistência, cooperação ou integração?**

PC: Essencialmente de integração

- 3. Como classificaria a relação entre as metas e objetivos da organização e os estabelecidos pela comunicação?**

PC: Compatíveis

- 4. Em que medida a missão da empresa está refletida na área de comunicação e na sua prática? Os valores da empresa estão refletidos na comunicação?**

PC: Sim, os valores da empresa estão expressos na sua política de comunicação.

- 5. Diria que a grande meta da comunicação é controlar ou partilhar com o ambiente?**

PC: Ambas as metas são válidas para descrever a política de comunicação da Reditus

- 6. A comunicação na sua empresa é sobretudo unidirecional (da empresa para os públicos) ou bidirecional (em ambos os sentidos) colhendo deles dados importantes para o desenvolvimento da empresa?**

PC: Bidirecional

- 7. Qual a relação entre a estratégia de empresa e a estratégia de comunicação do ponto de vista do conteúdo das mesmas?**

PC: Existe uma integração tão grande quanto possível

### Estratégia de Comunicação (Operacional)

- 1. Na preparação do plano de comunicação ou das campanhas desenvolve pesquisa sobre os públicos, assuntos chave ou outra?**

PC: As campanhas são direcionadas a públicos pré-definidos, nessa perspectiva todas elas são alvo de caracterização dos seus alvos.

- 2. Que tipo de pesquisa costuma desenvolver na área de comunicação? Que métodos e técnicas utiliza?**

PC: São análises empíricas baseadas na nossa experiência de negócio e conhecimento das soluções que comercializamos, cruzadas, em alguns casos, com os dados que nos são fornecidos pelos nossos parceiros.

- 3. Existe um plano de comunicação formal e estruturado na empresa?**

PC: Sim

- 4. Quais os componentes do plano de comunicação da empresa?**

PC: Análise Mercado/sector, Definição de objetivos da empresa, Definição de objetivos de comunicação, Análise SWOT, Plano de ações, Orçamento, Calendarização

- 5. Quais as mensagens centrais da comunicação da empresa?**

PC: Depende das ações e objetivos de comunicação, bem como do momento

- 6. Costuma avaliar regularmente os esforços de comunicação da empresa? Avalia o sucesso dos planos, dos programas e das atividades?**

PC: Sim

- 7. Quais os públicos ou stakeholders que considera mais relevantes para a sua empresa?**

PC: Colaboradores, Clientes, Parceiros de Negócio e Acionistas da empresa

- 8. Quais os instrumentos, técnicas e táticas/atividades utilizadas na comunicação pela empresa?**

PC: São diversos e utilizam diversos meios desde a comunicação social, eventos, Newsletter, email Marketing, intranet, “*sponsorização*” de eventos e coletividades, entre outros.

- 9. A avaliação se existente é feita interna ou externamente?**

PC: Internamente

- 10. Quais as disciplinas cobertas pela área de comunicação: relações com os media, relações com investidores, comunicação interna, comunicação de marketing,**

**publicaffairs, comunicação digital (online), relações com comunidade e responsabilidade social?**

PC: Todas com exceção das seguintes, comunicação digital (online), relações com comunidade e responsabilidade social.

**11. Com que públicos costuma interagir e quais aqueles que têm programas dedicados?**

PC: Clientes, acionistas, parceiros e colaboradores

**12. Quais os objetivos principais e metas estabelecidos pela área de comunicação?**

PC: Depende dos públicos e ações previstas

**13. Qual o posicionamento de comunicação visado com estes objetivos e com os planos e programas de comunicação?**

PC: Mais uma vez depende dos públicos e ações previstas

**14. Existem KPI definidos e algum scorecard para a área de comunicação?**

PC: Não.

## Categorias

### Categoria: Característica do Departamento de Comunicação

(NOVABASE) A Novabase tem um departamento de comunicação e marketing.
(NOVABASE) A diretora do departamento de comunicação e marketing reporta a comissão executiva da Novabase.
(NOVABASE) O departamento de comunicação e marketing faz parte do grupo de executivos.
(NOVABASE) Juntamos num só departamento a comunicação e o marketing
(NOVABASE) O departamento marketing e comunicação é autónomo.
(NOVABASE) Tem autonomia, não está integrado a outros departamentos.
(NOVABASE) O departamento de comunicação e marketing implementa a estratégia da organização.
(NOVABASE) O departamento de comunicação e marketing não define a estratégia da organização, mas é ouvida e influência.
(NOVABASE) A estratégia é decidida pelo conselho de administração e depois pela comissão executiva.
(NOVABASE) Nas escolhas dos programas de comunicação e das iniciativas de comunicação a área de comunicação está envolvida, gere.
(NOVABASE) O departamento de comunicação e marketing está envolvido na estratégica, mas assumindo um papel de implementação, de validação das ideias do que propriamente definição estratégica.
(NOVABASE) Eu acho que estão todas integradas no mesmo departamento.
(NOVABASE) Existe uma área que chamamos de comunicação e marketing (departamento de comunicação e marketing).
(NOVABASE) É uma área funcional e que reporta a um membro da comissão executiva.
(NOVABASE) Estamos organizados por pelouros funcionais.
(NOVABASE) Existe reporting direto à estrutura de topo da organização.
(CRITICAL SOFTWARE) o Diretor de Comunicação reporta diretamente à comissão executiva.
(CRITICAL SOFTWARE) O Departamento de Marketing e Comunicação é autónomo.
(CRITICAL SOFTWARE) Comunicação está envolvida na gestão da estratégia da empresa no sentido em que comunica o posicionamento da marca.
(CRITICAL SOFTWARE) Trabalha com Informação de negócio (leads de negócios).

(CRITICAL SOFTWARE) Comunicação é um trabalho que decorrentes sempre da estratégia de marketing.
(CRITICAL SOFTWARE) O departamento de comunicação é autónomo e não integrado noutros departamentos.
(CRITICAL SOFTWARE) Departamento de Marketing e Comunicação dependem diretamente da comissão executiva.
(CRITICAL SOFTWARE) A empresa está organizada em quatro unidades: de negócio, delivery, Administrativo-financeira e Inovação.
(CRITICAL SOFTWARE) O Departamento de Marketing e Comunicação está integrado na área de negócio.
(CRITICAL SOFTWARE) o Diretor é responsável pelo plano de ações e os restantes três profissionais tem ao seu cargo a gestão do canal web, gestão de eventos e a área de comunicação.
(PT SI) O responsável pela área de comunicação interna toma decisões apenas sobre temas no âmbito da sua área de atuação.
(PT SI) - A área de Comunicação Interna tem autonomia.
(PT SI) A área de comunicação trabalha em colaboração com restantes direções em iniciativas próprias.
(PT SI) A PT-SI tem apenas uma área de comunicação interna.
(PT SI) A PT SI está alinhada com departamentos responsáveis pela comunicação interna do grupo.
(PT SI) A área de comunicação interna depende da administração.
(COMPTA) o responsável de comunicação (Diretor) tem um papel estratégico uma vez que reporta diretamente à administração.
(COMPTA) A área de comunicação está inserida no departamento de marketing, trabalhando em sintonia uma vez que o responsável é comum.
(COMPTA) Sim, a área de comunicação está envolvida na gestão estratégica da empresa.
(COMPTA) Todas as competências de comunicação estão concentradas num só departamento.
(COMPTA) O departamento de comunicação está num segundo nível de ação: administração.
(COMPTA) Cada área funcional responde a um diretor.
(COMPTA) A cadeia de comando de poder quer-se rápida, diminuindo a burocracia e não tornando complexo o processo de decisão.

(COMPTA) Existem interfaces que estabelecem comunicação transversal, lógica entre serviços partilhados de todas as unidades.
(REDITUS) O responsável de comunicação não faz parte do grupo de executivos que tomam decisões sobre os destinos da organização.
(REDITUS) O departamento de comunicação é autónomo.
(REDITUS) Sim, a área de comunicação está envolvida na gestão estratégica da empresa.
(REDITUS) A função comunicação está dividida pelos departamentos de Marketing e comunicação, Inverstorrelations.
(REDITUS) O Departamento de Marketing, comunicação e Inverstorrelations controlam e asseguram as necessidades de comunicações geradas dentro da organização.
(REDITUS) A área de comunicação tem um Diretor e uma assistente, recorrendo a fornecedores externos para o desenvolvimento de atividades de carácter técnico específico.
(REDITUS) No organigrama o departamento de comunicação é colocado como função de suporte entre a área operacional e a Gestão da empresa.

### **Categoria: Recursos Humanos**

(NOVABASE) Somos 8 pessoas, incluindo a diretora da equipa.
(NOVABASE) Todas estas pessoas estão envolvidas tanto na área de comunicação como no marketing.
(NOVABASE) No fundo são nossos parceiros (agências ou consultoras).
(NOVABASE) Temos a parcerias para a área do design - para a área mais gráfica.
(NOVABASE) Temos a parceria com uma agência de comunicação com quem trabalhamos na área de assessoria de imprensa.
(NOVABASE) Existem também trabalhos contratados pontualmente, nomeadamente: traduções, entre outras.
(NOVABASE) Entre técnico-administrativa e estratégico eu quero acreditar que existe uma posição intermédia.
(NOVABASE) Influencia a estratégia, não é responsável pela sua definição, mas também não se quer que seja um mero administrativo.
(NOVABASE) Eu diria que era um misto.

(NOVABASE) No nosso caso havendo uma pessoa dentro da comissão executiva, dentro do conselho de administração que tem o pelouro da comunicação e a função de zelar por este departamento, são notórias as duas características.
(NOVABASE) Como estratega, juntamente com outros, define a estratégia da empresa, como técnico-administrativa gere-se o departamento de comunicação, pessoas e responsabilidades.
(CRITICAL SOFTWARE) O Departamento é constituído por 4 elementos, incluindo o director.
(CRITICAL SOFTWARE) Recorrentemente trabalho de agência.
(CRITICAL SOFTWARE) Principalmente para as áreas de mediarelations, gestão de eventos, design e web.
(CRITICAL SOFTWARE) O papel do Diretor de comunicação tem ambas as características, tanto o estratégico como o operacional e administrativo.
(CRITICAL SOFTWARE) Quando falamos do lado estratégico da posição referimo-nos à definição do plano estratégico
(CRITICAL SOFTWARE) operacional, alinhamento do plano com os objetivos e posicionamento da empresa com plano de marketing.
(CRITICAL SOFTWARE) O lado administrativo do cargo refere-se à execução desse mesmo plano, e medir o retorno das suas ações.
(PT SI) A área de comunicação interna conta com 3 pessoas.
(PT SI) Tentamos usar, sempre que possível, recursos internos para as ações de comunicação interna.
(PT SI) A comunicação externa é definida no âmbito da estratégia de marcas do Grupo PT, sendo assegurada pela área de Marketing da PT Comunicações.
(PT SI) O departamento de comunicação tem necessariamente características mistas: estratégicas e administrativas.
(PT SI) O departamento de comunicação está, a nível estratégico, alinhamento com estratégia definida ao nível da administração e também do grupo PT.
(COMPTA) Estão 2 pessoas afetas ao departamento de marketing e comunicação.
(COMPTA) Recorremos a agências ou consultoras de comunicação essencialmente para publicidade, gestão e comunicação de um evento.
(COMPTA) O responsável de comunicação tem um papel primeiramente estratégico.
(COMPTA) Na perspetiva técnico-administrativo as suas responsabilidades passam pela gestão e controlo das ações diárias, as restantes tarefas são delegadas.

(REDITUS) As pessoas afetadas ao departamento de comunicação são: 2 internas e 3 externas, no total 5.
(REDITUS) Sim, Agências de comunicação especializadas em comunicação corporativa, crise, financeira e tecnológica.
(REDITUS) O responsável de comunicação tem características mistas: estratégicas e técnico-administrativas.

### **Categoria: Orçamento**

(REDITUS) A percentagem do orçamento anual da empresa é afetado à área de comunicação é de 0,5%.
(CRITICAL SOFTWARE) Sem Informação
(NOVABASE) Sem Informação
(PT SI) Sem Informação
(COMPTA) Sem Informação

### **Categoria: Relacionamento com Stakeholders**

(NOVABASE) A Novabase tem uma característica particular, o facto de ser uma empresa cotada.
(NOVABASE) Nesta perspetiva existe uma responsabilidade acrescida e existem obrigações legais.
(NOVABASE) A relação da Novabase como os nossos stakeholders é rígida.
(NOVABASE) Há momentos de comunicação que têm de ser garantidos, há a ter em conta a igualdade de acesso à informação e simultaneidade de acesso à mesma, em particular a acionistas e o público em geral.
(NOVABASE) A igualdade já não é um desejo, é uma obrigação.
(NOVABASE) Entendemos como target, os nossos clientes, mas também enquanto empresa cotada os nossos acionistas.
(NOVABASE) Outro grupo muito importante são os clientes dos nossos clientes.
(NOVABASE) Este era um target um pouco mais esquecido por ser uma empresa business-to-business.

(NOVABASE) Cada vez mais achamos relevante porque nos clientes dos nossos clientes estão também uma franja muito grande dos nossos potenciais colaboradores. - O segmento das universidades, todas aquelas pessoas que potencialmente podem vir a ser colaboradoras na Novabase também é um segmento que nos endereçamos.
(NOVABASE) Claramente cooperação e integração, nunca intransigência e resistência.
(NOVABASE) Preocupação é que saibam todos ao mesmo tempo das boas e das más notícias, para que não hajam assimetrias de informação.
(NOVABASE) Há uma característica em concreto que nos distingue: a transparência.
(NOVABASE) A Novabase apresenta resultados trimestralmente, como empresa cotada é obrigada a fazê-lo.
(NOVABASE) Nessa altura convida um jornalista de um meio à nossa escolha para vir às nossas instalações.
(NOVABASE) Somos constituídos por 2000 colaboradores, existem 2000 pessoas a comunicar todos os dias.
(NOVABASE) A Novabase tem uma cultura de proximidade com o cliente.
(NOVABASE) São os nossos clientes, colaboradores, acionistas, parceiros, líderes de opinião, estudantes.
(NOVABASE) Cada vez mais gostávamos de incluir o público em geral, ou seja, as pessoas que utilizam, na maior parte sem saberem, as soluções da Novabase.
(NOVABASE) As disciplinas são: assessoria de imprensa, comunicação interna, comunicação de marketing, comunicação digital, relações com a comunidade, responsabilidade social.
(NOVABASE) Geralmente partilhamos através da nossa newsletter interna, a QuickNews.
(NOVABASE) As relações com os investidores são feitas por um departamento criado para esse fim e é desenvolvido por um profissional InvestorRelations.
(NOVABASE) Na responsabilidade social o foco tem estado sempre ligado a iniciativas de educação.
(CRITICAL SOFTWARE) As disciplinas cobertas pela área de comunicação: relações com os media, comunicação interna, comunicação de marketing, publicaffairs, comunicação digital (online).
(NOVABASE) Os nossos clientes têm programas que lhes são dedicados, incluem ciclos de conferências.

(NOVABASE) Os programas para alunos envolvem road-shows.
(NOVABASE) Os colaboradores da Novabase também têm programas como: eventos como o kick-off à festa de Natal.
(NOVABASE) Os acionistas têm programas dedicados como road-shows.
(NOVABASE) Para os opinionlíders e meios de comunicação também existem programas especificamente criados.
(NOVABASE) Eu gostava que fosse em ambos os sentidos.
(NOVABASE) A comunicação é mais frequente ser da instituição para fora, que vice-versa.
(NOVABASE) A comunicação do meio ambiente para a Novabase é sempre menos institucional, acontece quando alguém ouviu, alguém nos disse, entre outros, e não é tão fácil perceber.
(NOVABASE) Qualquer empresa acaba por ser obrigada a ter comunicar bidirecionalmente.
(NOVABASE) Nós tendemos a preferir comunicação bidirecional, valorizamos o seu poder, no entanto é aspiracional também, maior parte da comunicação ocorre de nós para fora.
(CRITICAL SOFTWARE) A Critical Software vê na comunicação um meio e um modo de integrar os seus públicos de maneira a servir os seus interesses.
(CRITICAL SOFTWARE) Segregação da informação e escolhemos o que queremos passar.
(CRITICAL SOFTWARE) A relação da Critical Software (CS) e o seu público é de integração.
(CRITICAL SOFTWARE) há que descodificar o benefício técnico e focar a comunicação no benefício que os produtos CS lhe podem trazer.
(CRITICAL SOFTWARE) Stakeholders importantes: Workers (na perspectiva de embaixadores da marca), media (na perspectiva de difusores da mensagem) e clientes.
(CRITICAL SOFTWARE) Existem programas dedicados para Workers, media e clientes.
(CRITICAL SOFTWARE) Temos vindo a trabalhar no sentido de que seja cada vez mais bidirecional.
(PT SI) O departamento de Comunicação Interna trabalha essencialmente para o público interno.
(PT SI) O departamento de Comunicação Interna mantém uma relação de igualdade na empresa.
(PT SI) Existe uma relação de cooperação com os stakeholders.

(PT SI) Trabalhamos apenas com o público interno.
(PT SI) Na PT-SI temos apenas comunicação interna, as restantes áreas são trabalhadas ao nível do Grupo PT.
(PT SI) Dentro do público interno, temos alguns grupos com programas dedicados, como o exemplo da comunidade de gestores de projetos.
(PT SI) A comunicação da PT é sobretudo bidirecional.
(COMPTA) Comunicação para ser eficaz deve ser diferente consoante o alvo ou objetivo, e deve por isso utilizar abordagens diferentes.
(COMPTA) Stakeholders: Accionistas, colaboradores, clientes, associações do sector, media, comunidade (Oeiras).
(COMPTA) Classificaria a relação com os stakeholders por cooperação, este é o nosso estilo de gestão.
(COMPTA) Stakeholders: Accionistas, colaboradores, clientes, associações do sector, media, comunidade (Oeiras).
(COMPTA) As disciplinas de comunicação que utilizamos são: Relações com os media, comunicação interna, comunicação de marketing, publicaffairs, comunicação digital (online), relações com comunidade e responsabilidade social.
(COMPTA) A relação com os investidores é feita internamente, ainda que num departamento à parte.
(COMPTA) Existem programas de comunicação definidos para clientes, colaboradores e acionistas.
(COMPTA) A comunicação faz-se bidirecionalmente.
(COMPTA) A comunicação interna baseia-se na utilização de uma plataforma de intreprise social network e partilhar informação dos colaboradores, nos seus vários contextos, de trabalho ou social.
(COMPTA) A comunicação externa baseia-se na interação com todos os stakeholders.
(REDITUS) A Reditus tem uma política de comunicação que visa essencialmente proteger os interesses da empresa sem as necessidades básicas de uma relação de proximidade com os seus parceiros, colaboradores, clientes bem como a sua responsabilidade social e comunitária.
(REDITUS) A relação com os stakeholders é essencialmente de integração.
(REDITUS) Os públicos mais relevantes são: colaboradores, clientes, parceiros de negócio e acionistas da empresa.

(REDITUS) As disciplinas cobertas pela área de comunicação: relações com os media, relações com investidores, comunicação interna, comunicação de marketing e publicaffairs.
(REDITUS) Existem programas de comunicação definidos para clientes, acionistas, parceiros e colaboradores.
(REDITUS) A comunicação na sua empresa é sobretudo bidirecional.

### **Categoria: Metas e Objetivos**

(NOVABASE) O tema de comunicação está relacionado com a estratégia de organização.
(NOVABASE) Há geografias onde queremos estar, ofertas que queremos apoiar, entre outras.
(NOVABASE) A comunicação envolve a temática Sole leadership, ou seja, novidades tecnológicas, soluções que queremos levar ao mercado.
(NOVABASE) Tem havido uma preocupação cada vez maior de garantir que aquilo que se comunica se aproxima dos objetivos da organização.
(NOVABASE) O departamento de comunicação tem como função organizar de forma homogénea os distintos momentos de comunicação e de evangelizar, ou seja, fazer com que os colaboradores participem e colaborem com o departamento de comunicação com os seus testemunhos.
(NOVABASE) A Novabase tem meios de comunicação internos, newsletters, canal televisivo interno.
(NOVABASE) Faz todo o sentido conseguir partilhar as nossas pequenas vitórias por toda a empresa.
(NOVABASE) Neste momento estou muito mais preocupado em partilhar.
(NOVABASE) Hoje em dia a comunicação vem absolutamente de todo o lado.
(NOVABASE) A ideia de controlar é velha, já não é possível controlar.
(NOVABASE) Eu gostava que fosse em ambos os sentidos.
(NOVABASE) A comunicação é mais frequente ser da instituição para fora, que vice-versa.
(NOVABASE) A comunicação do meio ambiente para a Novabase é sempre menos institucional, acontece quando alguém ouviu, alguém nos disse, entre outros, e não é tão

fácil perceber.
(NOVABASE) Qualquer empresa acaba por ser obrigada a ter comunicar bidirecionalmente.
(NOVABASE) Nós tendemos a preferir comunicação bidirecional, valorizamos o seu poder, no entanto é aspiracional também, maior parte da comunicação ocorre de nós para fora.
(NOVABASE) Tentamos declinar os objetivos estratégicos da organização em áreas de atuação e depois com base nisso formulamos objetivos concretos e depois é operacionalizá-los.
(NOVABASE) Os objetivos principais variam consoante se consegue chegar a determinado público, para o ano o objetivo muda.
(NOVABASE) - Os objetivos são muito concretos.
(CRITICAL SOFTWARE) Uma marca é uma promessa cumprida.
(CRITICAL SOFTWARE) A comunicação posiciona a marca numa determinada posição e defende-a.
(CRITICAL SOFTWARE) A meta é cumprir a promessa da marca, os objetivos são os meios de lá chegar.
(CRITICAL SOFTWARE) A meta da comunicação é partilhar.
(CRITICAL SOFTWARE) Temos vindo a trabalhar no sentido de que seja cada vez mais bidireccional.
(CRITICAL SOFTWARE) Os objetivos principais de comunicação são: aumentar o awareness de marca, gerar negócio, posicionar a empresa.
(PT SI) Classifico de alinhamento a relação entre as metas e os objetivos da organização e as metas e os objetivos da comunicação
(PT SI) A meta da comunicação é partilhar através de ações de divulgação, mas também recolher feedback para poder agir a evoluir.
(PT SI) A comunicação da PT é sobretudo bidirecional.
(PT SI) A comunicação Interna da PT tem como objetivo produzir/difundir toda a comunicação interna da empresa.
(PT SI) A comunicação Interna da PT tem como objetivo garantir a consolidação da cultura do grupo PT.
(PT SI) A comunicação Interna da PT tem como objetivo garantir a consolidação da cultura da PT.

(PT SI) A comunicação Interna da PT te como objetivo apoiar iniciativas internas em termos de imagem e comunicação.
(PT SI) A comunicação Interna da PT te como objetivo garantir a criação/melhoria de instrumentos de comunicação institucional
(COMPTA) Existe um alinhamento geral na relação entre as metas e objetivos da organização e os estabelecidos pela comunicação.
(COMPTA) A grande vontade dos acionistas tem que ser divulgada na organização.
(COMPTA) Existe um alinhamento entre as metas e os objetivos da organização e os estabelecidos pelo departamento de comunicação.
(COMPTA) A grande meta da comunicação é controlar, ter a comunicação focada no controlo e na gestão das mensagens que são divulgadas.
(COMPTA) A comunicação faz-se bidirecionalmente.
(COMPTA) A comunicação interna baseia-se na utilização de uma plataforma de intreprise social network e partilhar informação dos colaboradores, nos seus vários contextos, de trabalho ou social.
(COMPTA) A comunicação externa baseia-se na interação com todos os stakeholders.
(COMPTA) Os principais objetivos e metas o departamento de marketing e comunicação são o de firmar a missão da empresa e materializar a sua estratégia.
(REDITUS) A relação entre as metas e objetivos da organização e os estabelecidos pela comunicação é de compatibilidade.
(REDITUS) Podemos descrever a meta de comunicação da Reditus como: controlo e partilha.
(REDITUS) A comunicação na sua empresa é sobretudo bidirecional.
(REDITUS) Os objetivos principais e metas estabelecidos pela área de comunicação dependem dos públicos e ações previstas.

### **Categoria: Missão e valores**

(NOVABASE) A missão da Novabase foi reescrita há dois ou três anos atrás.
(NOVABASE) Durante muito tempo a nossa missão foi conseguir conquistar a posição de maior empresa na área de integração e sistemas em Portugal.

(NOVABASE) Tivemos o prazer de conseguir atingir a missão o que não é muito vulgar, uma vez que as missões são normalmente aspiracionais e muitas vezes inatingíveis.

(NOVABASE) A missão deverá ser aspiracional e motivadora.

(NOVABASE) Em colaboração com os nossos stakeholders: clientes, acionistas, com pessoas dos meios de comunicação, entre outros, fizemos um exercício de reflexão sobre se deveríamos alterar a missão ou, acabamos por decidir mudá-la.

(NOVABASE) Neste momento a nossa missão é a de transformar a vida das pessoas, tonando-a mais simples e mais feliz através do uso das tecnologias da informação.

(NOVABASE) A comunicação também tem de ser simples e feliz.

(NOVABASE) Os códigos de comunicação devem ser muito mais vibrantes, muito mais coloridos, muito mais afastados daqueles paradigmas clássicos da consultora tradicional.

(NOVABASE) Do ponto de vista da linguagem, também temos tentado descodificá-la o mais possível, torna-la mais acessível, mais direccionada para o cliente do nosso cliente.

(NOVABASE) Os nossos valores também transmitem a nossa missão, são valores orientados à ação com verbos, são poucos mas profundos.

(CRITICAL SOFTWARE) A comunicação tem sempre de reflectir os valores da empresa.

(PT SI) Toda a estratégia de comunicação interna está alinhada com os valores da empresa e sua missão.

(COMPTA) Quer a missão da empresa, quer os seus valores, fazem parte do ADN do departamento de comunicação.

(COMPTA) A nossa missão é simples: agarramos a tecnologia dos parceiros e adicionamos o nosso *know-how* com respeito pela equipa e profissionalismo.

(REDITUS) Sim, os valores da empresa estão expressos na sua política de comunicação.

### **Categoria: Estratégia de Comunicação**

(NOVASE) Estão alinhadas, uma ajuda a outra, neste caso a comunicação tenta comunicar a estratégia da empresa.

(NOVABASE) Cada vez mais a nossa atuação ganha expressão lá fora, os desafios são novos.

(NOVABASE) Um desses desafios é perceber como chegar aos clientes fora de Portugal com custos controlados, pois não vai ser possível fazer comunicação intensiva para 40 países.
(NOVABASE) As mensagens estão alinhadas com a estratégia.
(NOVABASE) Tentam divulgar os valores organizacionais, ou seja, aquilo que são atributos da marca.
(NOVABASE) Tentamos também comunicar a nossa experiência, o nosso know-how, ou seja, que tipo e projetos fizemos, onde fizemos, o que aprendemos.
(NOVABASE) Comunicamos também as novas tendências, tudo aquilo que sentimos que são novas oportunidades, com cada vez com menos ênfase no aspeto tecnológico e com mais ênfase no impacto no negócio.
(NOVABASE) O objetivo é vender business impact, ou seja, queremos vender coisas que façam genuinamente diferença na vida dos nossos clientes.
(CRITICAL SOFTWARE) A relação entre a estratégia da empresa e a estratégia de comunicação é de total subordinação.
(CRITICAL SOFTWARE) A comunicação é uma ferramenta que visa colocar em prática uma estratégia que esteja definida pela empresa.
(CRITICAL SOFTWARE) O posicionamento de comunicação mostra o posicionamento da empresa - empresa que desenvolve soluções robustas e confiáveis para o suporte a sistemas críticos, orientados à missão e ao negócio.
(CRITICAL SOFTWARE) As principais mensagens de comunicação são: Dependable Technologies for Critical Systems, Can you rely on your software?, When failure is not an option.
(CRITICAL SOFTWARE) A relação entre a estratégia da empresa e a estratégia de comunicação é de total subordinação.
(CRITICAL SOFTWARE) A comunicação é uma ferramenta que visa colocar em prática uma estratégia que esteja definida pela empresa.
(PT SI) A estratégia de comunicação interna está alinhada com a estratégia da empresa.
(PT SI) Em termos estratégicos, a PT-SI aparece junto dos seus clientes através de marcas do grupo com um posicionamento próprio.
(PT SI) as mensagens centrais são por um lado a divulgação dos valores da empresa e por outro a divulgação de informação no âmbito da estratégia da empresa, objetivos e resultados alcançados.
(COMPTA) Alinhamento das mensagens com os objetivos da empresa.

(COMPTA) O posicionamento da comunicação é um reflexo da missão da empresa.
(COMPTA) Existe uma relação de alinhamento entre o posicionamento de comunicação os estes objetivos e com os planos e programas de comunicação.
(COMPTA) Os programas são desenhados e customizados de forma a atingir esses fins.
(COMPTA) As principais mensagens são as seguintes: integração das vantagens no negócio dos nossos clientes, posicionamos-mos como parceiros.
(COMPTA) Outra mensagem é a que queremos moldar o futuro através da tecnologia de ponta e com ela, melhorar a vida dos clientes.
(REDITUS) Existe uma integração tão grande quanto possível na relação entre a estratégia de empresa e a estratégia de comunicação.
(REDITUS) O posicionamento de comunicação depende dos públicos e ações previstas.
(REDITUS) As mensagens centrais de comunicação dependem das ações e objetivos de comunicação, bem como do momento.

### **Categoria: Plano de Comunicação**

(NOVABASE) Eu diria que tentamos perceber sempre o que os outros públicos fazem e quais são as tendências.
(NOVABASE) O que gostaríamos é que a Novabase seja percebida como alguém que aponta caminhos. E portanto, traz coisas novas.
(NOVABASE) Nós quando assumimos este novo posicionamento estamos a explorar um caminho novo.
Nós tentamos adaptar a nossa comunicação ao cliente, aos recém-licenciados, miúdos que saem das universidades, colaboradores e, por isso, temos os públicos segmentados.
(NOVABASE) Adaptamos a nossa comunicação ao público-alvo.
(NOVABASE) Mais formal que temos é o inquérito de satisfação
(NOVABASE) Temos vindo a valorizar o indicador Net Promotor Score (NPS) que se baseia na crença que uma única pergunta consegue despistar o tipo de fidelização que o cliente tem em relação a uma empresa.
(NOVABASE) A pesquisa que é feita assenta sob a investigação da temática que queremos abordar, os seus elementos técnicos, mas não se consegue medir a permeabilidade dos públicos a estes mesmos assuntos.

(NOVABASE) A pesquisa que fazemos incide também sobre as tendências de outros mercados, com o objetivo de trazê-las para Portugal.
(NOVABASE) Inquéritos é claramente um método utilizado.
(NOVABASE) Falar com as pessoas em reuniões, co-creation, entre outros.
(NOVABASE) É um conjunto de atividades internas e externas que repetimos anualmente e essas estão no nosso calendário.
(NOVABASE) Atividades Internas: kick-off, festa de Natal, são sempre eventos de comunicação muito interessantes e de grande dimensão.
(NOVABASE) Externas: conferências - trazemos especialistas internacionais ou nacionais,
(NOVABASE) Existe o programa de comunicação com os meios de comunicação social, e também desenvolvemos iniciativas de carácter social.
(NOVABASE) São momentos de comunicação pré-programados anualmente.
(NOVABASE) Existem outros momentos de comunicação: eventos, presença física, existe também a comunicação que decorre de pedidos de apoio estratégico, tecnológico ou de lançamento de novos produtos, por nossa iniciativa ou por iniciativa dos nossos parceiros.
(NOVABASE) O departamento de comunicação gere a escolha das datas, garantindo que a presença no exterior seja mais ou menos contante, evitando meses com picos de eventos e meses sem eventos.
(NOVABASE) A comunicação é cada vez mais digital, via canais eletrónicos, newsletter, o nosso site e as notícias que vão também aparecendo.
(NOVABASE) Houve a preocupação de dar corpo a este plano de comunicação, nesse sentido fizemos um póster bonito que já sofreu atualizações.
(NOVABASE) Plano de comunicação é muito dinâmico.
(NOVABASE) Os elementos são: objetivos e a atividades.
(NOVABASE) Habitualmente não se colocam os meios no plano.
(NOVABASE) As nossas propostas comerciais são momentos de comunicação.
(NOVABASE) Estamos a fazer um esforço interno para tornar essas propostas mais simples e felizes, porque muitas vezes esses documentos são muito chatos de ler, muito herméticos.
(NOVABASE) Fazemos uma avaliação diária por notícia, é o AVE, advertisingvalue equivalente.
(NOVABASE) É interno, mas acabamos por avaliar o site, as nossas aplicações electrónicas, avaliar os eventos, a imprensa.

(NOVABASE) - Conseguimos fazer, igualmente, a medição de resultados do nosso site. Sabemos quantas pessoas vão ao site, de onde, de que IP, quantas vezes clicam em determinada página, quantos minutos ficam, entre outras.
(NOVABASE) A assessoria de imprensa, temos o site, as newsletters internas e externas, temos o nosso canal de televisão interno (resultado de uma parceria com o jornal Diário Económico) e os eventos.
(NOVABASE) A avaliação é tipicamente interna.
(NOVABASE) Com exceção do cálculo do AVE que é feito por uma entidade participada da Novabase, a Manchete.
(NOVABASE) Faz sentido medir a satisfação dos clientes, volume de negócio porque, e certa forma, isso seriam os indicadores últimos do que estamos a preparar no departamento de comunicação estaria a correr bem.
(NOVABASE) Existem também: clipping, NPS e inquéritos.
(CRITICAL SOFTWARE) Há que conhecer bem com quem comunicamos de forma a que a eficácia e eficiência dessa comunicação se concretize.
(CRITICAL SOFTWARE) A pesquisa faz-se através de líderes de opinião.
(CRITICAL SOFTWARE) Existe um plano alto nível que é atualizado mensalmente.
(CRITICAL SOFTWARE) os componentes do plano de comunicação são: Eventos, Web, PR, Webinars.
(CRITICAL SOFTWARE) Avalia-se sempre os esforços de comunicação.
(CRITICAL SOFTWARE) As variáveis de medição podem ser qualitativas ou quantitativas, mas devem ser capazes de algum tipo de aferição de ROI.
(CRITICAL SOFTWARE) A avaliação é feita interna e externamente.
(CRITICAL SOFTWARE) Alguns scorecard: Geração de Leads e a sua concretização em negócio, ROI de Media.
(PT SI) Para preparar um plano de comunicação, temos de identificar muito bem a quem se destina e fazer um trabalho de pesquisa sobre os temas a serem trabalhados.
(PT SI) Pesquisa na Internet, ou consulta a colaboradores chave, a um benchmarking ou estudo mais aprofundado com o envolvimento de um grupo de trabalho representativo do nosso target.
(PT SI) Existe um plano de comunicação formal.
(PT SI) O plano de comunicação anual é construído com a colaboração de um grupo multidisciplinar que representa o universo do nosso target.

(PT SI) O resultado é um plano de ações/divulgações planeadas.
(PT SI) Temos mecanismos de feedback através de inquéritos de satisfação.
(PT SI) Tentamos privilegiar meios de suporte digital, como intranet do grupo/empresa, áreas de colaboração internas, apps, e-mail, etc.
(PT SI) O nosso público é interno por isso a avaliação é feita através do feedback do mesmo.
(PT SI) avaliado o cumprimento das ações de comunicação interna previstas no plano anual.
(COMPTA) A pesquisa incide sob as grandes empresas nacionais, clientes psico-demográficos, económicos.
(COMPTA) A pesquisa utilizada é a segmentação: recorro a base de dados.
(COMPTA) Existe um plano anual de comunicação que está contemplado no orçamento anual da empresa.
(COMPTA) Estão consolidados no plano de marketing, que é atualizado mensalmente, os objetivos desse ano, ações, novos produtos, calendário interno de divulgação de informação.
(COMPTA) Sim, avaliamos regularmente os esforços de comunicação.
(COMPTA) Os principais instrumentos são: Assessoria de imprensa, realização de eventos, responsabilidade social (grupo de colegas disponíveis para a comunidade, em que o acordo com a Camara Municipal de Oeiras em que a compta cedeu a plataforma é exemplo), site, ferramenta internas sociais, assessoria de imprensa... ferramentas de apoio: estudos, fóruns e associações do sector.
(COMPTA) A avaliação é feita internamente.
(COMPTA) O programa de avaliação de desempenho dos colaboradores (valências e funções), clipping, contabilização de visitas (googleanalytics e ferramentas desenvolvidas Compta.
(REDITUS) As campanhas são direcionadas a públicos pré-definidos, nessa perspetiva todas elas são alvo de caracterização dos seus alvos através de pesquisa.
(REDITUS) As pesquisas são feitas através de análises empíricas baseadas na nossa experiência de negócio e conhecimento das soluções que comercializamos, cruzadas, em alguns casos, com os dados que nos são fornecidos pelos nossos parceiros.
(REDITUS) Existe um plano de comunicação formal.
(REDITUS) Os componentes do plano de comunicação são: análise Mercado/sector, Definição de objetivos da empresa, definição de objetivos de comunicação, análise SWOT, plano de ações, orçamento e calendarização.

(REDITUS) Avaliamos regularmente os esforços de comunicação.
(REDITUS) Os instrumentos são diversos e utilizam diversos meios desde a comunicação social, eventos, <i>newsletter</i> , <i>email Marketing</i> , <i>intranet</i> , patrocínio de eventos e coletividades, entre outros.
(REDITUS) A avaliação é feita internamente.
(REDITUS) Não existem KPI definidos.

**Tabelas Semana Informática – Top 200 Empresas Tecnológicas de 2006 a 2010**