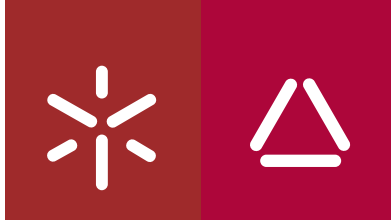


**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Celeste Raquel Rodrigues de Sousa

**Os desafios da comunicação integrada no grupo dst: fazer negócios a falar de cultura**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Celeste Raquel Rodrigues de Sousa

## **Os desafios da comunicação integrada no grupo dst: fazer negócios a falar de cultura**

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

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ana Guilhermina Seixas Duarte Melo**

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Celeste Raquel Rodrigues de Sousa

**Endereço eletrónico:** [raquel.sousa.dst@gmail.com](mailto:raquel.sousa.dst@gmail.com)

**Número de cartão de cidadão:** 10820427

**Título do relatório de estágio em empresa:**

**Os desafios da comunicação integrada no grupo dst: fazer negócios a falar de cultura**

**Orientadora:** Professora Doutora Ana Guilhermina Seixas Duarte Melo

**Ano de conclusão:** 2015

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Ciências da Comunicação - Especialização em Publicidade e Relações Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTE RELATÓRIO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE A DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

A todos aqueles que estiveram, estão e estarão comigo.

Todos sabem quem são.

Aquele abraço especial para ti, para ti, para ti e para ti também.

“A cultura é uma necessidade imprescindível de toda uma vida, é uma dimensão constitutiva da existência humana, como as mãos são um atributo do homem”  
(Ortega y Gasset, s/d)



## Os desafios da comunicação integrada no grupo dst: fazer negócios a falar de cultura

### Resumo

Neste relatório de estágio pretende-se estudar a relevância da cultura na comunicação do grupo dst e em particular o impacto da comunicação integrada. O *slogan* criado há pouco mais de um ano, o *building culture*, reforça o grupo na construção da sua reputação e intensifica o reconhecimento da marca. Esta marca *dstgroup – building culture* – representa uma visão diferente em relação às empresas existentes no mercado, dentro das mesmas áreas de negócio.

É intenção ainda perceber de que forma é que o papel da cultura influencia a estabilidade e o crescimento de um grupo com áreas de atuação estratégica tão diversificadas como Engenharia & Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, Imobiliária e Ventures.

A competitividade, as constantes mudanças, a globalização e a exigência do mercado têm-se amplificado com o evoluir das organizações, incitando assim a constantes inovações e à criação de novas estratégias que visem alcançar os seus objetivos.

O poder de agregar cada vez mais as empresas do grupo apresenta elevado potencial e a alternativa estratégica deverá refletir o trabalho de equipa e o cross-selling entre empresas do mesmo grupo associados à cultura. De entre uma série de medidas adotadas para enfrentar os novos desafios do mercado, o grupo dst insiste em dar especial atenção à comunicação, bem como à sua relação com a cultura.

Este trabalho deseja aportar uma nova perspetiva para o grupo, com a implementação de novas metodologias que eventualmente poderão fazer crescer a comunicação corporativa do grupo.

**Palavras-chave:** comunicação integrada, cultura, marca e responsabilidade social.



## **Abstract**

This dissertation is intended to study the relevance of culture in dstgroup and particularly its impact in the group integrated communication strategy. The recently created slogan — building culture—, reinforces the group reputation building and intensifies the brand recognition, by proposing a different view face to face existing companies within the same business areas in the market.

This work intends also to understand how the role of culture influences the stability and growth of a group that works with extremely diverse strategic performance areas as Engineering & Construction, Environment, Renewable Energy, Telecommunications, Real Estate and Ventures.

Competitiveness, systematic changes, globalization and market demand have been amplified with the evolution of organizations, thus prompting to constant innovations and the creation of new strategies to achieve their goals. The power of adding more and more companies to the group presents significant potential and the strategic alternative should reflect teamwork and cross-selling between companies of the same group associated with culture. Amongst a series of measures intended to face the new challenges of the market, dstgroup insists on giving special attention to communication, as well as its relation to culture.

This work aims to contribute to a new perspective, with the implementation of new methodologies that could eventually add to the corporate communication integrated strategy effectiveness.

**Keywords:** integrated communication, culture, brand and social responsibility.





## Sumário

<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO II: A EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO</b> .....	19
2.1. O GRUPO DST .....	19
2.2. ESTÁGIO.....	26
2.2.1. Observação e Diagnóstico do grupo.....	28
Missão, Visão e Valores.....	29
Inovação .....	37
A comunicação integrada.....	40
2.2.2. Estratégia.....	46
2.2.3. Implementação do Plano de Comunicação .....	51
<b>CAPÍTULO III: REFLEXÃO CRÍTICA   O PAPEL DA CULTURA</b> .....	67
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSÃO</b> .....	87
<b>CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFIA/WEBGRAFIA</b> .....	91
Bibliografia.....	91
Webgrafia .....	94
<b>CAPÍTULO VI: ANEXOS</b> .....	97
<b>Anexo 1:</b> Manual básico de marca – versão de bolso .....	99
<b>Anexo 2:</b> Notícia Jornal Diário Económico .....	101
<b>Anexo 3:</b> Kit de sobrevivência .....	105
<b>Anexo 4:</b> Campanha BSC – Plano de Comunicação.....	107
<b>Anexo 5:</b> Código de ética e de conduta.....	121
<b>Anexo 6:</b> Manual de Crise.....	137



## Índice de Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

CERCI - Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidades

dst – Domingos da Silva Teixeira

EPC – Equipamento de Proteção Coletiva

EPI – Equipamento de Proteção Individual

HST – Higiene e Segurança no Trabalho

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

PCA – Presidente do Conselho de Administração

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SEPR – Semana Europeia de Prevenção de Resíduos

RH – Recursos humanos

RUM – Rádio Universitária do Minho



## Índice de figuras

- Figura 1: Logótipo da marca do **grupo dst**
- Figura 2: Mapa da mancha de implantação
- Figura 3: Mapa de implantação das empresas
- Figura 4: Organigrama funcional
- Figura 5: Mapa com presença/atividade
- Figura 6: Mapa de valores
- Figura 7: Síntese de Evolução – Principais Indicadores
- Figura 8: Categorias do plano de comunicação
- Figura 9: Encontros com Estratégia
- Figura 10: *Layout* Campanha de Livros Escolares
- Figura 11: XX Grande Prémio de Literatura dst
- Figura 12: Campanha de Segurança
- Figura 13: Grande Roda da Cultura
- Figura 14: Poema de Regina Guimarães sobre a Pedra
- Figura 15: Obras de arte
- Figura 16: Copas
- Figura 17: Sala de Manicura
- Figura 18: Campanha Vamos ao Teatro
- Figura 19: Peça de teatro “Em Pessoa” pela CTB
- Figura 20: Livros com RUM
- Figura 21: Os Lusíadas
- Figura 22: Eventos culturais do **grupo dst**



## Capítulo I: Introdução

“Mais do que uma visão, mais do que uma estratégia, mais do que um princípio, queremos que nos sintam para sentirem além do que se vê. Mas como dizer o que somos, tão profundamente?

Como pintar o quadro da nossa identidade com as cores da nossa essência, se é a nossa alma que queremos mostrar?

Ser assim, tão desesperadamente, implica (in)temporalidade. Implica reconhecer o passado e o que fizeram outros de nós, viver o presente perto de tudo e ter fé que os caminhos que escolhemos nos levam ao futuro desejado. De fusão dos traços característicos desta (in)temporalidade, emerge o nosso core, o núcleo duro onde existe o que somos e se promete o que seremos para além de todas as coisas.

Somos, intensamente, em construção. Construimos paixões, construimos ideias e construimos cultura. Porque a cultura não é a redutora expressão de um povo, de uma forma de estar e de ser. A cultura é esse povo, a cultura é identidade, a cultura é constante construção. Não é fácil definir uma alma nem ouvir o que fala o nosso coração mas, neste grupo, somos o que fazemos.

Uma cultura de construção que constrói cultura” (grupo dst, s/d, s/p).

O presente relatório de estágio integra-se no 2.º ciclo do Mestrado em Ciências da Comunicação, do Instituto de Ciências Sociais, da Universidade do Minho em Braga. O estágio foi realizado entre 1 de agosto e 31 de outubro de 2014, no complexo do **grupo dst**<sup>1</sup>, em Palmeira, Braga. Este relatório tem por objetivo descrever o trabalho desenvolvido com a integração na equipa de comunicação do grupo e refletir criticamente sobre a experiência.

Ao refletirmos sobre “**Os desafios da comunicação integrada no grupo dst: fazer negócios a falar de cultura**”, equacionamos a possibilidade de uma empresa conseguir concretizar negócios a falar de cultura. Efetivamente, o **grupo dst**, aposta numa forma distinta de fazer negócios, e em todas as primeiras potenciais relações com um novo cliente, o tema cultura é abordado para reforço da marca e da política de responsabilidade social empresarial praticada. Aposta também numa

---

<sup>1</sup> Segundo o manual da marca do **grupo dst** (anexo1), o mesmo é um substantivo do género masculino e escreve-se sempre em minúsculas! Os nomes das várias empresas do **dstgroup** são substantivos do género feminino e escrevem-se sempre em minúsculas e tudo junto. Por exemplo: **dstgroup**, **dstrenováveis**, **dstsolar**, **innovationpoint**. Sempre que escrevemos o nome do **dstgroup** e das suas empresas devemos usar a fonte em negrito.



comunicação integrada de todas as suas empresas e, encara o estado atual da empresa, como um ponto de viragem estratégico no sentido do reforço da marca através do *slogan* do ***building culture***.

Uma nova experiência profissional, que coincidiu com o momento em que assumimos a liderança da equipa de comunicação, trouxe o mote para a escolha do tema, encetando assim o estágio.

O facto de estarmos diretamente ligados, vai para 15 anos, com funções em outra área, ao **grupo dst** e de grande proximidade com a administração, faz-nos beneficiar de uma visão mais abrangente do grupo como um todo e não apenas como muitas partes. Essa abrangência permite e oferece ainda consistência e amadurecimento necessário para percebermos os *handicaps* da organização. E, desta forma, contribuímos para um despertar de uma comunicação ainda mais integrada da organização. Mas esta particularidade retira-nos igualmente o caráter de imparcialidade na discussão de ideias e na sua transmissão aos diferentes públicos. Assim, estamos cientes, que não obtivemos, com esta pós-graduação, as ferramentas essenciais nem suficientes para encarar o papel de profissional da comunicação.

Pela primeira vez foi apresentado um plano de comunicação, mais real, em relação ao que era habitual ser apresentado à administração do **grupo dst**. Para nós, foi o começo de um novo ciclo. O plano de comunicação elaborado para 2015 é reflexo da procura do grupo por uma melhoria da comunicação com os seus públicos, sejam eles consumidores internos ou externos. A uniformização da linguagem foi uma das nossas apostas. Pretendemos, com isto, concertar o sentido de pertença e identidade do grupo.

O plano de comunicação que abordaremos num outro capítulo agrega as várias áreas de intervenção do grupo, através do reforço da marca ***dstgroup building culture***. Com este *slogan*, o grupo pretende atuar socialmente nas áreas da comunicação interna, do ***building innovation*** (inovação), ***building environment*** (ambiente), ***building health and safety*** (saúde e segurança), ***building social responsibility*** (responsabilidade social), ***building strategy*** (estratégia) e ***building talent*** (talento) e para a comunicação interna e para a comunicação externa o ***building growth*** (crescimento).

---

<sup>2</sup> O uso do inglês facilita os contatos do grupo ao nível internacional.

Neste relatório aprofundaremos em particular, as áreas do *building innovation* (inovação), *building social responsibility* (responsabilidade social) e *building strategy* (estratégia). Estas áreas traduzem a estratégia de comunicação integrada, da RSE ligada à cultura, e da inovação.

O interesse no estudo da estratégia de comunicação integrada, resulta da convicção nas repercussões na sustentabilidade das organizações. Kunsch (2002) entende por comunicação integrada “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma ação sinérgica” (Kunsch, 2002, p. 150). Esta comunicação organizacional, “deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas” e que desta forma “possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia” (Kunsch, 2002, p. 150).

As organizações, cada vez mais, possuem a necessidade de ter um alinhamento estratégico que envolva, não só o posicionamento de produtos e mercados, como das pessoas na organização. Essas pessoas são capazes e estimuladas para alcançar os objetivos desejados. Face a isto, esboçar caminhos, implementar estratégias e preparar e auxiliar pessoas, tem sido um desafio constante para as organizações em geral, sendo que, o **grupo dst** não é por isso exceção.

A comunicação de uma organização é definida tendo em conta várias dimensões, nomeadamente a eficácia e eficiência da mesma, as relações interpessoais que aí se estabelecem, os processos de comunicação, a sua sustentabilidade bem como a própria gestão de conflito.

Neste contexto, parece-nos que a estratégia de comunicação integrada, se corretamente conseguida, é crucial para que todos os indivíduos internos ou externos à organização (*stakeholders*<sup>3</sup>) sejam inovadores e tomem conhecimento do negócio. Assim, aprende-se a operar em mercados dinâmicos e a alcançar o seu nível máximo de excelência.

Kunsch aborda exatamente isto e afirma que, “em face dos grandes desafios, das transformações e das incertezas que estamos vivendo neste mundo globalizado, dominado pela

---

<sup>3</sup> Rhenman (1968, citado em Granja, 2011, p. 6) propôs uma nova definição de *stakeholder*, através do seu trabalho sobre democracia industrial, tendo argumentado o seguinte: “Estaremos a usar o termo *stakeholders* a indivíduos ou grupos que dependem da empresa para a realização dos seus objetivos pessoais e sobre os quais a empresa é dependente. Nesse sentido os colaboradores, os proprietários, os clientes, os fornecedores, assim como muitos outros grupos podem ser considerados como *stakeholders* na empresa.

revolução e convergência tecnológica da informação, as organizações estão sempre buscando se adaptar e reformatando constantemente as suas estruturas funcionais e estratégias de ação” (Kunsch, 2002, p. 64).

Este cenário das organizações faz-nos refletir no caso do **grupo dst**. A experiência de estágio revela as práticas havidas nestes 3 meses. Construído que foi o enquadramento, façamos uma revisão teórica pelos principais conceitos envolvidos na questão de reflexão que pautará este relatório: **“Os desafios da comunicação integrada no grupo dst: fazer negócios a falar de cultura”**. O acoplamento da experiência prática com os conhecimentos teóricos, integra (1) o diagnóstico do grupo e a sua estratégia do que concerne à comunicação integrada, (2) a estratégia do grupo na escolha da inovação, e (3) o papel da cultura na realidade da concretização dos negócios.

A trajetória deve ser feita com base numa metodologia que favorecerá a observação direta bem como a recolha e análise de documentos vários relacionados com a comunicação do grupo. Recorrer-se-á ainda à análise de conteúdos e fontes bibliográficas, nomeadamente ao nível da pesquisa em repositórios científicos, artigos e publicações, catálogos bibliográficos, entre outros. É desta forma que pretendemos consolidar o tema, comunicação estratégica integrada e a cultura nas organizações, tendo em conta as políticas de estratégia e de inovação existentes no grupo.

A experiência prática e o conhecimento acumulado e, muitas vezes, a simples ignorância, levam-nos, todos os dias, a novas reflexões acerca de conceitos e perspetivas no que à comunicação diz respeito. E, com estas condicionantes, acabamos por ser tendenciosos na escolha das fontes bibliográficas que justifiquem as posições que pretendemos defender, pois as perspetivas dos autores e investigadores variam conforme o tema em estudo e as ciências da comunicação possuem uma multiplicidade de temas.

O facto de abordarmos autores e obras mais antigas desde 1969 a mais recentes, 2015, permite-nos uma análise da evolução das matérias da problemática em estudo e desta forma alcançarmos uma visão holística da mesma.

## Capítulo II: A experiência de estágio

### 2.1. O grupo dst

#### História

“A arte do marketing é em boa parte a arte de construção da marca”

“Uma marca forte deve estabelecer conotações com os valores que a empresa cultiva”

(Kotler, 2010, p. 86 - 88).



**Figura 1:** Logótipo da marca do **grupo dst** (acedido em documentos internos do grupo)

O **grupo dst** está neste momento implantado em Palmeira, freguesia da cidade de Braga, numa área de produção industrial de nove hectares e mais dois de área agrícola (ver mancha vermelha na figura 2). Embora a componente de produção industrial esteja implantada no Parque Industrial de Pitancinhos desde há vários anos, a estrutura administrativa só se deslocou do Edifício *Olympus* na freguesia de Maximinos, para a atual localização, na freguesia de Palmeira em 2001 (figura 3).

As três letras que constituem a sigla **dst** significam o nome do fundador, Domingos da Silva Teixeira e o destaque do **t** de Teixeira a vermelho pretende dar-lhe uma maior visibilidade. Assim, a sigla nasceu, evoluiu ao longo dos anos, sendo atualmente a marca e a assinatura do grupo como eixo de comunicação: construção + cultura reforça o seu crescimento. (Anexo 1 + Figura 1).

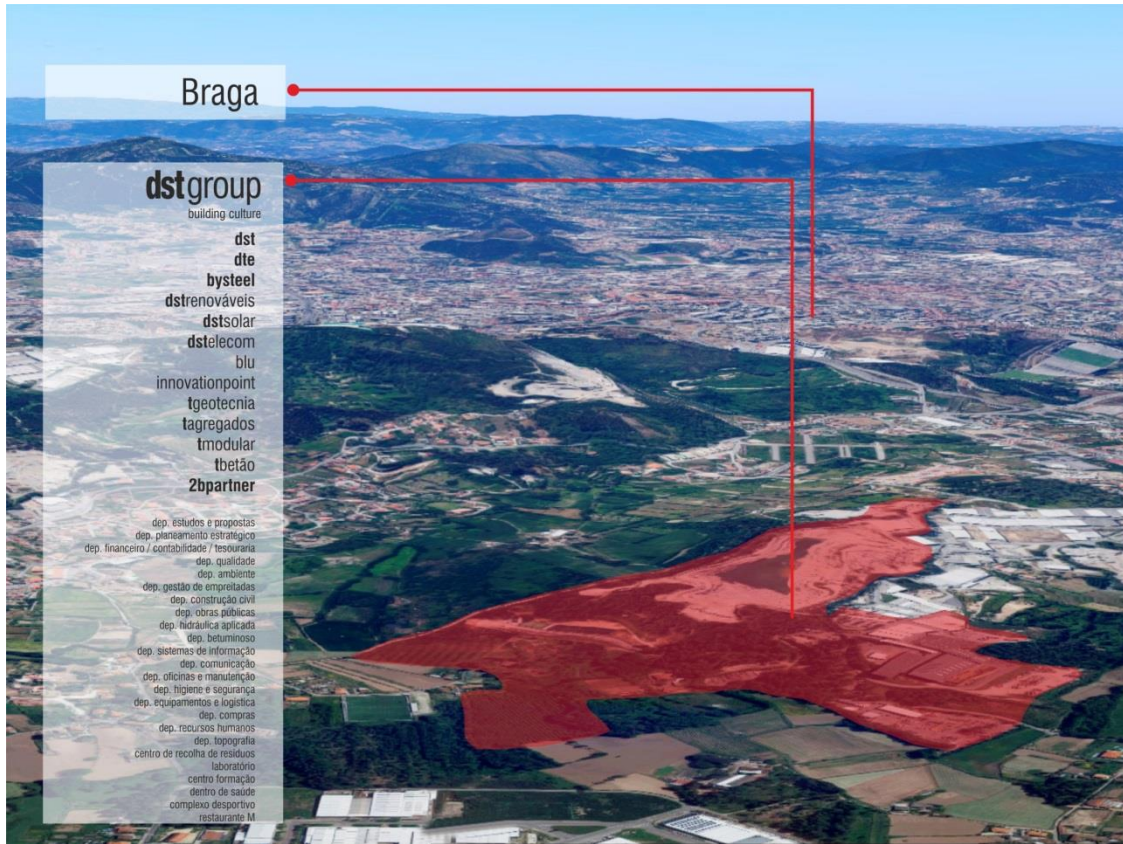


Figura 2: Mapa da mancha de implantação (acedido em documentos internos do grupo)

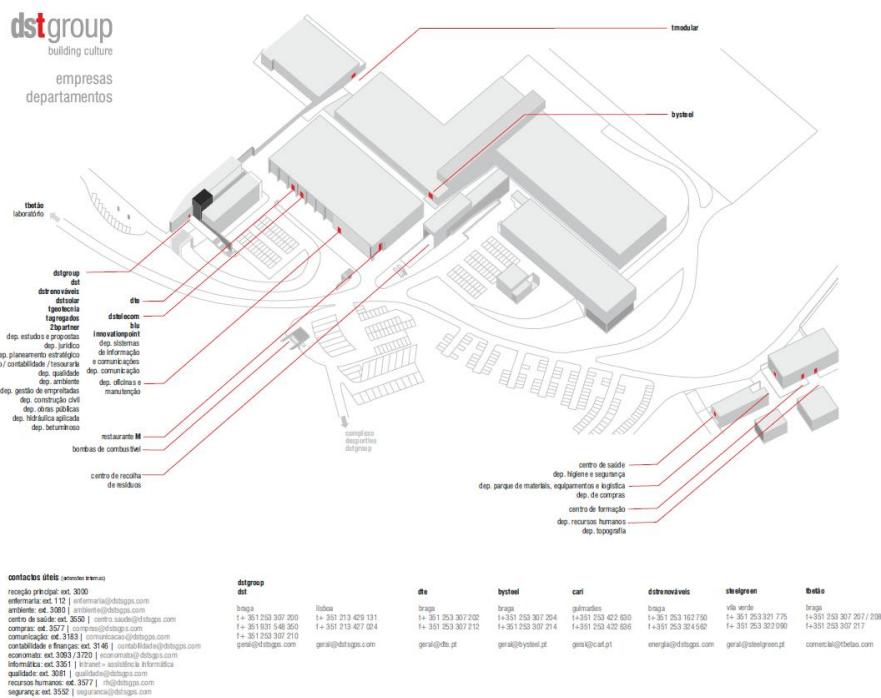


Figura 3: Mapa de implantação das empresas (acedido em documentos internos do grupo)

Iniciou a sua atividade nos anos 40, com a extração de inertes pela família Silva Teixeira, seguido de fornecimento de materiais para a construção do Estádio 1.º de Maio, em Braga. Em 1984, passou a denominar-se **Domingos da Silva Teixeira & Filhos, Lda.** e no ano seguinte, foi constituída a **Imobiliária Teixeira & Filhos, Lda.** Em 1992, a família Teixeira adquiriu a **Pedreira “Monte Soeiro”**, sita em Pitancinhos, Palmeira, Braga. Em 1995, foi comprada a empresa de eletricidade, então denominada **Domingos da Silva Teixeira – Empreitadas Eléctricas, Lda.**, agora **dte, instalações especiais, s.a.**

O apoio à cultura remonta ao ano de 1985, começando há precisamente 30 anos, com o apoio da família Teixeira à Companhia de Teatro de Braga<sup>4</sup>. Mas foi uma década mais tarde que se intensificam as iniciativas de apoio, com o lançamento do primeiro Grande Prémio de Literatura, tema que abordaremos mais adiante.

No ano seguinte, em 1996, a empresa **Domingos da Silva Teixeira & Filhos, Lda.**, passa a constituir-se como uma sociedade anónima. Com esta alteração societária, o grupo voltou a crescer, e adquiriu empresas de outras áreas, diversificando e solidificando a sua estrutura. Uns anos mais tarde (1999), a família Teixeira adquire uma carpintaria e determinou alargar o negócio para as áreas da metalomecânica, rochas ornamentais, instalação de centrais de betão pronto e energias renováveis.

Em 2004, o grupo sofre a primeira grande reorganização da estrutura, com vista a otimizar a afetação dos recursos, gerar sinergias, bem como consolidar e alavancar a sua presença no mercado. E, neste ano, mais uma vez, o apoio à cultura cresce. O Grande Prémio de Literatura passou a ter um regulamento de âmbito nacional, iniciativa que se destina a galardoar todos os anos uma obra em português, de autor português, e o prémio pecuniário dobrou de valor, de 7.500,00 € para 15.000,00 €.

Em 2005, o grupo inicia a sua atividade no setor das águas com a compra da **Agere, E.M.**<sup>5</sup> e constituiu a empresa **Innovationpoint – Investigação e Desenvolvimento, S.A.**<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Acedido em <http://www.ctb.pt/>.

<sup>5</sup> Acedido em <http://www.agere.pt/web1/zp/tp1/id1/>.

<sup>6</sup> Acedido em <http://www.innovpoint.com/>.

E o grupo não para e define estratégias de crescimento mais sustentadas. Entre tantos outros investimentos, em 2007, reforça competências nas energias renováveis e na área da reabilitação adquirindo a **cari, S.A.**<sup>7</sup> e na internacionalização, com a constituição da empresa **way2b, S.A.** (Agrupamento Complementar de Empresas) conjuntamente com outras empresas fortes e grandes de Braga. Nesse ano ainda abre escritório em Lisboa. Entende ser importante candidatar o grupo ao prémio de melhores empresas para trabalhar e tem tido destaque no ranking, quase até aos dias de hoje.

No ano seguinte cria *spin-off*'s através de autonomização, via cisão, de seis unidades de negócio – extração de inertes, geotecnia, betão pronto, madeiras, rochas ornamentais e metalomecânica –, com um investimento equivalente a 12 milhões de euros e recrutamento de 200 novos colaboradores, dos quais 50 quadros superiores. Com a abertura da **global sun, S.A.**, o grupo começa no setor da energia solar fotovoltaica com uma unidade de produção de painéis solares fotovoltaicos e com a empresa **steelgreen, S.A.**, cria um centro de serviços de corte e moldagem de varão nervurado, destinado à produção de armaduras a utilizar nas sapatas dos aerogeradores dos parques eólicos. Ambas estão localizadas no Parque Industrial de Gême, em Vila Verde. Ainda em 2008, o grupo entende que deve adquirir competências em outra área de negócio, o sector das telecomunicações e avança para a constituição da sub-holding **dstelecom, SGPS, S.A.**<sup>8</sup>, constituição da **Minhocom**<sup>9</sup> e da **Valicom**<sup>10</sup>, em parceria com as Comunidades Intermunicipais do Vale do Minho e do Vale do Lima, para a construção, manutenção e exploração de redes de fibra ótica destinadas à venda a operadores. E, ainda nesse ano, reforça a aposta no setor das águas e ambiente através da aquisição da **Aquapor – Serviços, S.A.**<sup>11</sup> à AdP – Águas de Portugal SGPS, S.A..

O grupo continua a sua política de RSE, apoia o teatro financeiramente e fornecendo géneros (oferta de materiais necessários às produções artísticas). Apoia a edição de livros de autor, oferece livros a várias escolas para presentear o aluno no dia do aniversário, na condição de fazer uma ficha de leitura sobre o mesmo, oferecendo também um livro aos seus colaboradores do dia do aniversário.

---

<sup>7</sup> A empresa CARI, com 100 anos de história mantém a sua identidade, diferente do grupo dst (acedido em <http://www.cari.pt/>).

<sup>8</sup> Acedido em [http://www.dstsgps.com/intro-pt-pt/#/#area\\_detail:communications](http://www.dstsgps.com/intro-pt-pt/#/#area_detail:communications).

<sup>9</sup> Acedido em <http://www.minhocom.pt/>.

<sup>10</sup> Acedido em <http://www.valicom.pt/>.

<sup>11</sup> Acedido em <https://www.aquaporservicos.pt/>.

Em 2010, e em parceria com o Museu da Imagem<sup>12</sup> cria o Prémio de Fotografia **emergentes dst**, e com um valor pecuniário de 7.500,00 €.

Mais recentemente e por decisão de estratégia organizacional, retoma uma área à muito adormecida, *Real Estate*<sup>13</sup>, por forma a reagir à crise e ganhar amplitude nos mercados.

No âmbito do reforço das suas competências de RSE, inaugura o campus desportivo dst, com dois campos de futebol, um de ténis e mais um espaço com máquinas desportivas de exterior. De forma mais arrojada, instala uma sala de manicura no *openspace* onde trabalha a engenharia, que funciona uma vez por semana, mediante marcação, para todos os colaboradores do grupo poderem usufruir. O **restaurante M**<sup>14</sup> sofreu remodelações para melhorar o serviço prestado aos seus colaboradores.

No ano de 2014 o grupo inicia a sua atividade no Reino Unido e na Bélgica, apesar de já ter internacionalizado para Angola, Moçambique e Venezuela. A **2bpartner**<sup>15</sup>, empresa de capital de risco, faz o seu primeiro investimento no projeto *Sphere Ultrafast Photonics*<sup>16</sup>. A *bysteel*<sup>17</sup> fecha contrato para a construção metálica de 12 hospitais na República do Congo. É feita a inauguração da **galeria emergentes dst** em maio de 2015 e o lançamento do **projeto shair**<sup>18</sup>, mais uma aposta na cultura e com uma plataforma desenvolvida pela empresa do grupo, a *innovationpoint*.

Uma vez mais, 2014 foi ano de reforço da comunicação integrada. O grupo lançou o *slogan* “**building culture**” e o novo website do **grupo dst**, com todas as empresas incluídas para consolidação das mesmas, reforçando assim a sua marca. Também em 2014 houve um reforço da parceria com a ZTE<sup>19</sup>, uma das maiores empresas tecnológicas chinesas. No final do ano, o tema da reunião de quadros anual a que chamamos, Encontros com, nesse ano foi apelidado de encontros com estratégia, para de alguma forma, voltar a fortificar a marca e continuarmos no rumo da excelência.

---

<sup>12</sup> Acedido em <http://museudaimagem.blogspot.pt/>.

<sup>13</sup> Acedido em [https://en.wikipedia.org/wiki/Real\\_estate](https://en.wikipedia.org/wiki/Real_estate).

<sup>14</sup> O restaurante M chama-se M, por ser um M de Mãe, M de Mulher.

<sup>15</sup> Acedido em <http://www.2bpartner.com/>.

<sup>16</sup> Acedido em <http://www.sphere-photonics.com/>.

<sup>17</sup> Acedido em <http://www.bysteel.pt/>.

<sup>18</sup> Acedido em <https://shairart.com/>.

<sup>19</sup> Acedido em <http://www.zte.com.cn/en/> consultado em 21 de outubro de 2015.



A estrutura acionista<sup>20</sup>, conforme organigrama da figura 4, tem sido ao longo dos anos ajustada, de forma a permitir que o grupo possa ter uma performance cada vez melhor.



Figura 4: Organigrama funcional (acedido em documentos internos do grupo)

Assim, 2015 foi também ano de decisões estratégicas. A **dstelecom** venceu o FTTH Council Europe Award 2015<sup>21</sup> na categoria de Operador, um prémio que reconhece a empresa como o operador que melhor contribuiu para o desenvolvimento de redes de fibra ótica. A implementação do *Balanced scorecard*<sup>22</sup> passou de sonho a realidade. O arranque começou com a definição da missão e visão do grupo extensível a todas as empresas.

<sup>20</sup> À data de 31 de dezembro de 2014.

<sup>21</sup> <http://www.ftthcouncil.eu/>, consultado em 21 de outubro de 2015.

<sup>22</sup> O Balanced scorecard é uma ferramenta de gestão que mede a performance das organizações.

O grupo tem reforçado a sua presença no mercado internacional ao longo dos anos, conforme figura 5. A procura de negócio no mercado internacional, levou o grupo a colher frutos, mas acreditamos que continuará a crescer nestes e noutros mercados e outras geografias mais virão.

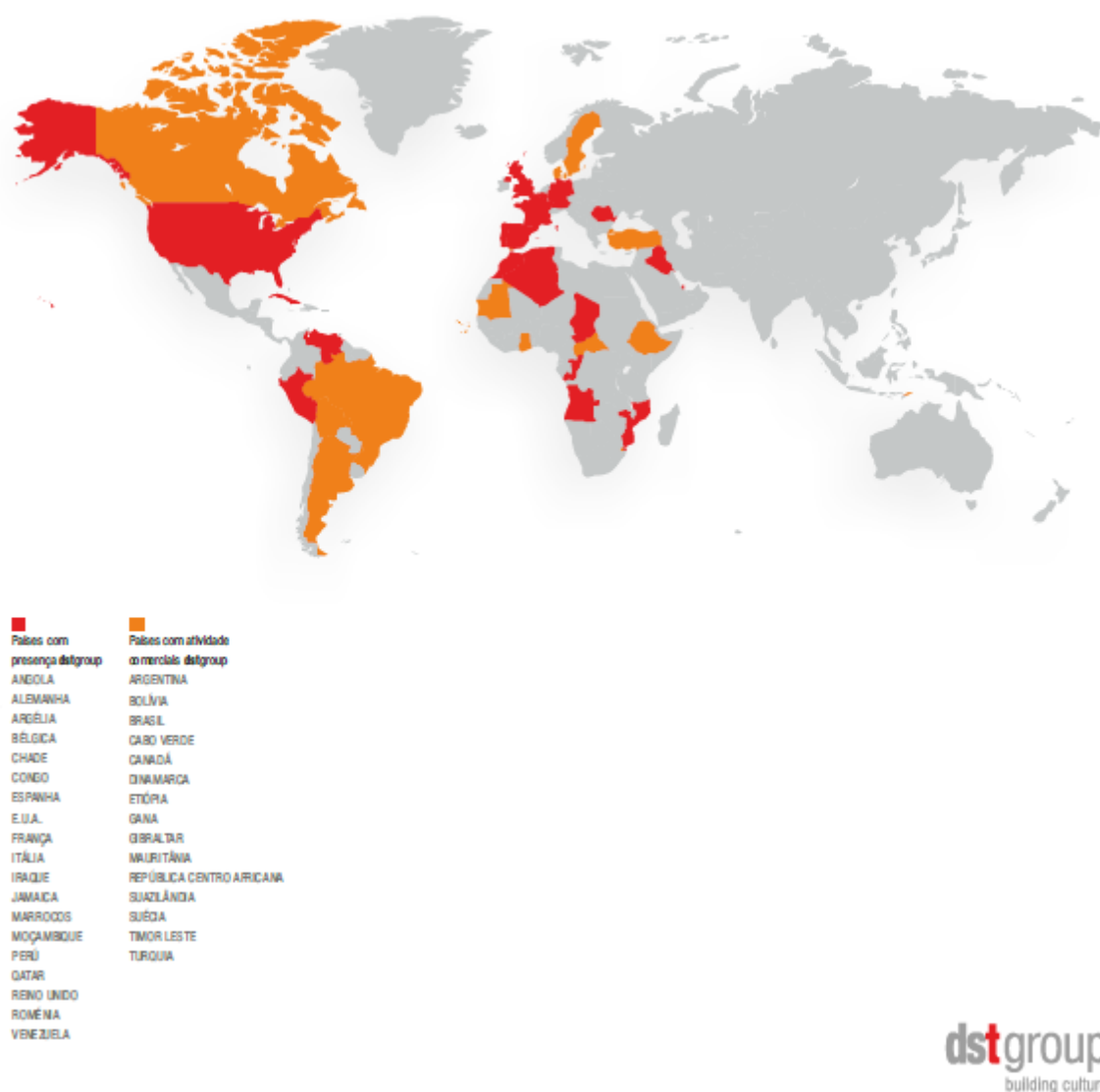


Figura 5: Mapa com presença / atividade (acedido em documentos internos do grupo)

## 2.2. Estágio

O **grupo dst** foi escolhido para estágio, por nos encontrarmos a trabalhar no mesmo, por ser uma empresa de referência em Braga, reconhecida nacional e internacionalmente, nomeadamente pela sua diferenciação no apoio à cultura e, por ser considerada uma empresa Triple C: *Cool*, *Culta* e *Cosmopolita* afirmado pelo jornal Diário Económico (Anexo 2). A nossa escolha recaiu sobre esta empresa também pelo facto de esta ter estado pelo sétimo ano consecutivo entre as “Melhores Empresas para Trabalhar”, após estudos levados a cabo pela revista Exame e a consultora Accenture. Com esta distinção, o **grupo dst** conseguiu ainda a nona posição na categoria “Grandes Empresas”, o terceiro lugar das empresas de Construção no sector da atividade e o sexto lugar da área da Indústria. Outro dos prémios que venceu consecutivamente foi o de “Excelência no Trabalho”, atingindo a décima posição na categoria Grandes Empresas, entre as cerca de 200 que regularmente participam no estudo desenvolvido pelo Diário Económico, em parceria com a *Heidrick & Struggles* e a ISCTE *Business School*.

Este estágio curricular coincidiu com a nossa mudança de funções dentro da organização. A colaboração com a administração enquanto assistente de administração e mais, diretamente, com o Presidente do Conselho de Administração (doravante designado por PCA) desde 2001 terminou em junho de 2014, com a possibilidade de assumir novas funções dentro do grupo, que seriam as de gestão da equipa responsável pelas relações institucionais, eventos e comunicação. Grande parte das funções transitara connosco para agregar a parte de comunicação.

Como o grupo tem amplas áreas e grande diversidade de negócios, é natural que os pedidos para desenvolvimento de matérias de comunicação sejam constantes e, grande parte deles, tenham carácter de urgência, o que justifica ter uma equipa de comunicação interna. Esta é constituída por um conjunto de 6 elementos, desde a sua formação em agosto de 2014.<sup>23</sup> O facto de a equipa partilhar o mesmo espaço físico com a empresa de investigação e desenvolvimento, a

---

<sup>23</sup> Dois designers, um sénior que está no grupo desde 2002 e que deu grande consistência à marca que o **grupo dst** é hoje, e outro, júnior, que está na empresa ao abrigo de um programa de estágio profissional, uma técnica e uma assistente de comunicação. Consideramos também um estagiário por dois anos, às quintas e sextas-feiras, desde setembro de 2014, da área de Marketing da Escola Profissional de Mazagão.

**innovationpoint**<sup>24</sup>, ajuda a despertar a criatividade e inovação, espírito de equipa e a capacidade de adaptação a cada perfil, não descurando a matriz de valores existentes no grupo.

Toda a mudança causa alguma inquietação. Ocupar um novo espaço, privar com outros colegas, assumir outras responsabilidades implica adaptação. Apesar dessas contingências, conseguimos organizar-nos e coordenar esforços para responder às solicitações nas áreas de gestão, estratégia, produção e avaliação.

As nossas funções consistem em:

- a. Elaborar e delinear o levantamento de necessidades de comunicação interna e externa, fazer o reporte das atividades junto das administrações das empresas do grupo, dos departamentos e com o PCA.
- b. Avaliar e identificar prioridades de comunicação.
- c. Elaborar a proposta de orçamento, no âmbito do Plano de Atividades e Orçamento anual.
- d. Acompanhar, orientar, organizar, implementar e desenvolver, para o conjunto das empresas do grupo
  - (1) a conceção e implementação de estratégias de comunicação institucionais, (2) a criação e operacionalização das ações de comunicação internas, que visem o envolvimento dos colaboradores, definindo os recursos necessários, técnicas e ferramentas a utilizar, (3) a recolha de informação e redação de conteúdos necessários à produção de material promocional e gráfico, bem como as suas publicações periódicas, procedendo ainda ao acompanhamento da sua inserção nos diversos suportes de comunicação utilizados – *correio eletrónico, websites, redes sociais, intranet, portefólios, newsletters*, apresentações digitais, desdobráveis, cartazes, *flyers*, entre outros, (4) a orçamentação da produção de material gráfico de comunicação e ao acompanhamento do envio dos respetivos pedidos de compra, (5) as ações de comunicação no terreno, através da distribuição e afixação de material gráfico nos diversos centros de produção e outros locais estratégicos no complexo, (6) a realização de eventos internos, institucionais e comerciais (como conferências, workshops e congressos) destinados ao público-alvo, acompanhando e orientando a definição de recursos e operacionalizando as diversas ações necessárias ao seu acontecimento, (7) as oportunidades de comunicação, a inserir nos Órgãos de Comunicação Social, (8) a atividade desenvolvida pela Assessoria de Imprensa, (9) a agregação de conteúdos emitidos em notícias respeitantes ao **grupo dst** e suas empresas e disponibilizar o *clipping* de forma regular bem como a difusão de protocolos institucionais para benefícios dos trabalhadores, (10) a oportunidades de participação em feiras e eventos, (11) a criação de novos suportes digitais de comunicação, como *websites* das

---

<sup>24</sup> [www.innovpoint.com](http://www.innovpoint.com).

empresas do grupo, plataformas da intranet e internet, aplicações mobile e suas variantes, (12) a gestão da documentação digital respeitante à comunicação, pela sua disponibilização via rede interna e intranet, garantindo as atualizações, (13) a definição de conceitos e redação de conteúdos para criação de anúncios publicitários ou campanhas externas mais abrangentes em termos de meios, bem como a sua orçamentação e entre outras tarefas não descritas (14) apoiar a organização de visitas de estudo ou de entidades externas e acompanhar a visita ao complexo industrial e seus centros produtivos.

Com tantas tarefas e funções para assumir e com uma equipa pró-ativa, o **grupo dst** poderia ter um plano de comunicação melhor, mas devido à conjuntura económica do país e do mundo, o investimento na comunicação não pode ir além dos sonhos. As ideias existem, mas sabemos que não poderão passar de aspirações. É importante ter em conta que as novas tecnologias, os novos comportamentos dos consumidores, o querer fazer mais e diferente, exigem que a comunicação assuma um papel fundamental (Ogden e Crescitelli, 2008: 23).

### 2.2.1. Observação e Diagnóstico do grupo

No âmbito das novas funções e durante o período de estágio, foi necessário fazer um diagnóstico ao **grupo dst**. Assim, vejamos:

- O **grupo dst** cresceu continuamente até ao ano 2015, mas foi no final do 2014, que a administração refletiu em mais uma nova estratégia que deveria ser tomada. Com a implementação do BSC, a primeira ação foi a de reavaliar e redefinir a missão e visão do grupo e de cada uma das empresas do grupo. Quanto aos valores, esses estão já enraizados há uns bons anos, porém o valor da responsabilidade, juntou-se aos restantes outros oito, há relativamente pouco tempo atrás (abordaremos a missão, visão e valores mais adiante).
- O **grupo dst** pretende continuar a aumentar a distância dos que com o mesmo concorrem, desenvolvendo a sua atividade onde a competitividade seja menor. Reforça a ideia de que continuará a encontrar oportunidades nos produtos e serviços derivados da Economia do Ambiente porque o mundo continuará a mover-se no sentido da sustentabilidade.

- Inovação e *ventures*, continuam a somar competências de forma a atuar nos diversos mercados. O **grupo dst** apoia os primeiros projetos na ótica de capital de risco na tentativa de estar à frente do tempo empresarial concorrente.

- A Política de Gestão do **grupo dst** continua a ter como principais orientações a satisfação dos clientes, o aumento da produtividade, a redução de custos, a proteção ambiental e prevenção de acidentes bem como o controlo dos riscos profissionais. Continua a querer cumprir os requisitos especificados pelos clientes de forma a garantir a satisfação das suas necessidades e expetativas, a criar condições para o envolvimento participativo dos colaboradores, a insistir em potenciar a formação, investindo em muita mais formação avançada e especializada, como ferramenta de melhoria de competências. O PCA José Teixeira afirma que “é um objetivo sempre presente desenvolver a sua atividade base, consubstanciada por meios tecnológicos adequados e meios humanos qualificados e, paralelamente, adotar formas de gestão participadas e decididas, aumentar a competitividade, a produtividade e conquistar os clientes mais exigentes” (grupo dst, s/d, s/p).

- É intenção proceder à melhoria contínua do Sistema de Gestão, qualidade e ambiente, assegurando o cumprimento dos requisitos legais e normativos aplicáveis, de forma a promover uma gestão adequada dos custos associados às diversas atividades do grupo, como forma de garantir o seu desenvolvimento sustentado. Continua também a definir periodicamente um conjunto de objetivos na ótica de uma melhoria do desempenho da organização, dos seus processos e dos seus produtos, a exercer um consumo responsável dos recursos naturais e reduzir a utilização de produtos perigosos e a produção de resíduos.

### **Missão, Visão e Valores**

O *modus operandi* do **grupo dst** tem-se pautado por uma conduta de rigor, autoexigência, eficiência e competitividade, dotando todos os seus produtos de um sentido estético apurado e de

“bom gosto”, confirmando os valores já existentes. A missão<sup>25</sup> e visão nasceram mais tarde, em 2015, através da ferramenta BSC.

O BSC é uma ferramenta de avaliação de desempenho, que começou a ser vista como um sistema de comunicação e alinhamento da organização a novas estratégias (Sousa e Rodrigues, 2002, p. 119). Segundo as autoras, com a utilização desta ferramenta “deixaram de ser utilizados apenas os indicadores financeiros de curto prazo como indicadores de desempenho, uma vez que este coloca à disposição dos gestores **quatro novos processos** de gestão que, separadamente ou em conjunto, contribuem para ligar os objectivos estratégicos, a longo prazo, com as acções desenvolvidas no curto prazo” (Sousa e Rodrigues, 2002, p. 119). Os **processos** referidos pelas autoras incluem a **tradução da visão**, que auxilia os administradores a conquistar uma posição estratégica. **A comunicação e ligação**, que possibilita aos administradores comunicarem a estratégia e os objetivos a todos os níveis da organização. **O planeamento** é igualmente essencial, pois permite alinhar as ações com a estratégia sendo que a ideia é fixar metas e alcançá-las. E por último, **o processo de gestão, feedback e aprendizagem**, que convoca a organização a acompanhar cada momento da implementação da estratégia e verificar até que ponto a mesma está a ser orientada para bons resultados (Sousa e Rodrigues, 2002, p. 122).

Kaplan e Norton referem que estes **quatro processos** são essenciais para a implementação da estratégia de uma organização e o BSC, mediante a presença de uma visão, irá avaliar o desempenho da mesma no futuro. Há necessidade de criar um modelo holístico, para que todos possam contribuir para o sucesso da organização. Os objetivos e indicadores têm de ser identificados de forma a concertar esforços para a mudança e o BSC deve permitir uma aprendizagem organizada ao nível da gestão de topo (Kaplan & Norton, 1996, p. 80, 194, 202, 217). Esta ferramenta complementa as medidas financeiras do desempenho passado, com as medidas dos percursos de desempenho futuro. Abreviando, Kaplan e Norton, entendem que os objetivos e medidas desta metodologia derivam da visão e estratégia da organização. Os objetivos e as medidas que permitem visualizar o desempenho organizacional, dividem-se em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996, p. 8).

---

<sup>25</sup> Missão e Visão - informação ainda não oficial

Por esse motivo entendemos que, a utilização do BSC deve ir no sentido de comunicar a estratégia da organização e informar, alinhando as iniciativas para congregar num objetivo comum, para que o grupo possa alcançar excelência competitiva a longo prazo. Norton afirma que “se apenas medimos a performance pelo simples facto de a medir, estamos somente a escrever a história do passado. A medição deverá ser utilizada para estimular as pessoas, porque aquilo que medimos comunica melhor às pessoas o que é importante para a organização” (Rodrigues *et al*, 2005, p. 341).

Resumindo, a missão, visão e os valores são elementos fundamentais para o planeamento estratégico e dão ânimo à vida das organizações. Com a identificação da missão, visão e valores conseguimos perceber se os mesmos são realistas e de acordo com o que a organização pratica (Kunsch, 2003, p. 249).

Kunsch menciona ainda

“As organizações, mediante o estabelecimento de sua missão, orientam e delimitam suas ações e seu campo de atuação. A missão expressa a razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios. Explicita os seus propósitos e suas realizações, descrevendo os produtos ou serviços que se empenha em produzir e oferecer” (Kunsch, 2003, p. 249).

No entanto, existem outras perspetivas de missão, aos olhos de outros autores. Para Campbell, deve-se acrescentar à missão expressões interligadas com a Filosofia e aos seus valores. Há um cuidado, por parte deste autor, da missão assumir um novo sentido, onde relaciona a lógica comercial e racional, ou seja, relaciona a estratégia e as suas vantagens competitivas com o lado mais emotivo, como a ética e a moral ou os valores (Campbell, 1998, p. 127). O mesmo autor afirma que “para captar a energia emocional de uma organização, a missão precisa fornecer uma base qualquer de comportamento lógico, filosófico ou moral para acompanhar a base lógica comercial (Campbell, 1998, p. 131). Sendo assim, percebe-se que deve haver uma interação entre o marketing e as relações públicas, o primeiro com um olhar mais racional, comercial e as outras com uma perspetiva mais institucional, com enfoque nos valores, nas estratégias e na responsabilidade social das organizações para com as pessoas. (Campbell, 1998, p. 133).



Relativamente à visão, Kunsch refere que esta personifica a forma como atuamos no presente para sermos admirados no futuro pelos nossos públicos externos e internos, isto é, “ver aonde a organização quer chegar, e como fará e que meios utilizará para alcançar esse objetivo” (Kunsch, 2003, p. 252). Mais uma vez afirma a importância do papel das relações públicas, para a divulgação da mesma. (Kunsch, 2003, p. 253).

No que respeita aos valores e dado que estão enraizados na cultura organizacional, não são alvo de grande discussão. Campbell afirma que “os valores são as convicções e princípios morais que estão por trás da cultura da empresa (...) dão significado às regras e normas do comportamento da empresa (Campbell, 1998, p. 131). Cada organização tem os seus valores e normalmente, como é o caso do **grupo dst**, os mesmos são construídos de acordo com o pensamento e a filosofia do seu fundador, mais concretamente, do PCA. O mesmo PCA defende que “sem valores não somos. O nosso código genético está acima de todas as coisas”. O importante é cultivá-los, mantê-los ativos e impregnados no grupo e fora dele para um maior compromisso com os mesmos.

São nove os valores do **grupo dst**: Respeito, Rigor, Paixão, Lealdade, Solidariedade, Coragem, Ambição, Bom Gosto e, Responsabilidade. Estes valores pelos quais o grupo se rege, podem ser encontrados enquanto percorremos os corredores, nas portas de vidro das salas de reuniões e dos gabinetes, para que todos os colaboradores, a partir dos seus postos, os possam contemplar.

Apresentemos então a missão, visão e valores do **grupo dst**:

**Missão:**

“Construir projetos empresariais sustentáveis que acrescentem valor para a comunidade”.

Finalmente o grupo encontrou uma missão a divulgar aos seus parceiros de negócios, quer internos, quer externos. O **grupo dst** não apresentava uma missão bem definida (de modo claro e autónomo), encontrando-se sempre agregada à estratégia e visão do grupo. (acedido em documentos internos do grupo).

### Visão:

“Construir com arte e engenho para ficarmos na história como os empreendedores.”

O **grupo dst** tem por base de trabalho garantir a qualidade de execução e cumprimento dos prazos na realização dos seus “serviços”, pautando-se por uma conduta de rigor, eficiência e competitividade, dotando todos os seus produtos de um sentido estético apurado e “bom gosto”.

O *modus operandi* de execução dos serviços prestados pela organização tem como objetivo fidelizar os seus clientes e valorizar a autoestima de todos os colaboradores envolvidos. De acordo com o PCA da organização é um objetivo sempre presente desenvolver a sua atividade base, consubstanciada por meios tecnológicos adequados e meios humanos qualificados e, paralelamente, adotar formas de gestão participadas e decididas, aumentar a competitividade, a produtividade e conquistar os clientes mais (grupo dst, s/d, s/p).

### Valores:

O **grupo dst** defende que “sem valores não somos. O nosso código genético está acima de todas as coisas” (grupo dst, s/d, s/p).

“Produto de outros de nós, herdámos o valor do respeito, do rigor, da paixão, da lealdade, da solidariedade, da coragem, da ambição, do bom gosto e da responsabilidade. Quase tudo se resolve, mesmo em momentos de tensão extrema, por esta obsessão de ser a cumprir com a nossa identidade. O que faltar, ganhamos pela inquietação, uma espécie de insatisfação intelectual que nos persegue e nos levanta contra as adversidades e, despertos de intensa necessidade de conhecer mais, criamos valor em áreas de negócio onde a competição exige sofisticação só ao alcance de quem (como cantou António Variações) só está bem onde não está.

Atuamos no sentido de sermos autores da nossa narrativa empresarial, que é o mesmo que dizer que gostamos de independência e amamos a liberdade. Muito do negócio que executamos é criado por nós e continuaremos a lutar para surpreender e para que assim continue a ser.

Temos sete áreas bem nítidas no nosso mapa estratégico: Engenharia & Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, *Real Estate* e *Ventures*. Cada área tem a sua contribuição líquida para as outras: umas abastecem as outras. O trabalho em rede e a comunicação simétrica têm sentido único e não são negociáveis.

Em construção, caminhamos no sentido de entender o que vai ser consumido e, em tempo, ganhámos o conhecimento que nos faltava, na certeza de que, amanhã, o que sabemos será outra vez pouco - que o que está ganho não se pode perder mas o que temos para ganhar, de novo, precisa de mais saber.” (grupo dst, s/d, s/p).

A designação de cada um dos valores segundo o **grupo dst**:

### **Ambição**

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

### **Bom gosto**

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

### **Coragem**

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

## **Lealdade**

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

## **Paixão**

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

## **Respeito**

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

## **Responsabilidade**

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

## **Rigor**

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

## **Solidariedade**

“Ser solidário é ser amigo, é estender a mão com generosidade genuína, é levar alegria e calor humano a quem, de alguma forma, está marginalizado. Ser solidário é ser mais humano. Uma empresa solidária é reconhecida como uma empresa justa e não egoísta. Uma empresa solidária é preferida nos negócios. É uma empresa mais competitiva. O

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

A missão, visão e valores do grupo deve fazer parte integrante da estratégia de comunicação do grupo (Figura 6).

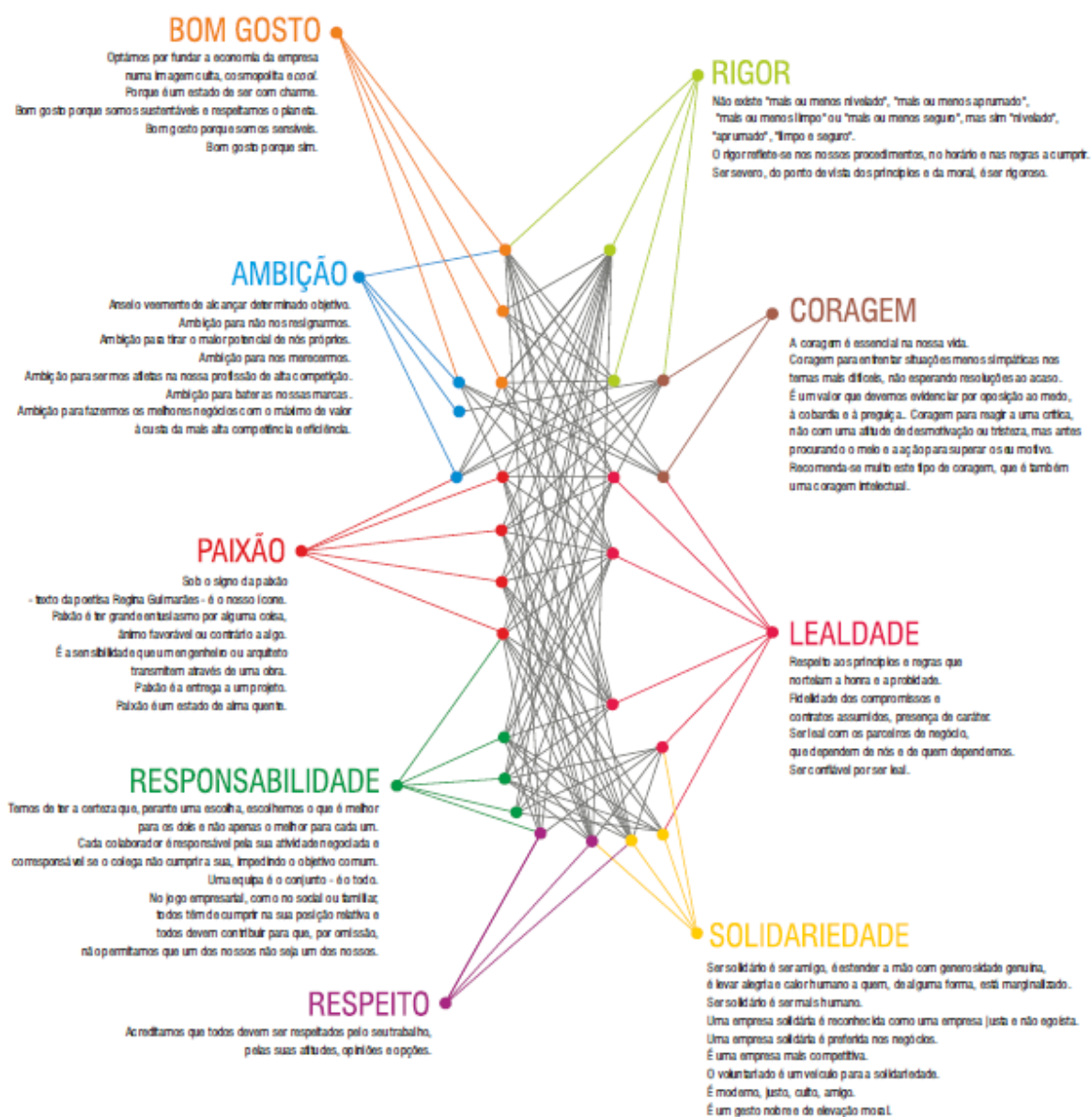


Figura 6: Mapa de Valores (acedido em documentos internos do grupo)

Mais uma vez o grupo consolida a sua imagem de marca através do **t**, e que na figura 6 se encontra no centro dos valores para reforço de marca e da união da família Teixeira. Ruão (s/d) considera “que os melhoramentos na imagem podem ser conseguidos pela acção na identidade interna. Logo, gerir a marca significa planear e implementar uma identidade forte, definir os meios necessários à sua comunicação, no sentido de proporcionar o desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca” (Ruão, s/d, p. 20).

## Inovação

“A inovação não é só tecnologia. Deve ser usada para mudar modelos de negócio. Faça uma revolução na sua empresa. Ouça novas vozes e experimente coisas novas” (50 guros da gestão para o século II (2005) citado por Gary Hamel).

O universo das empresas que atuam no mercado concorrencial está em constante turbulência e isso condiciona as empresas a procurarem a todo o custo diferenciarem-se das restantes no mercado concorrencial. Para além disso, faz com que as próprias empresas e empresários se tornem cada vez mais criativos e inovadores. Desta forma há garantias para a conquista do crescimento da organização, dado o evidente reposicionamento integrado nas metas a atingir e na busca da inovação. Tourinho afirma que “uma empresa inovadora pode produzir em maior escala e com maior qualidade e até gastar menos. Pode aumentar a margem de lucro, ampliar a penetração no mercado ou descobrir novos nichos para os negócios” (Tourinho, 2013, p. 27).

O **grupo dst** é exemplo disso, conforme pudemos observar ao longo do estágio. Tem uma estrutura versátil e aberta, em nada burocrática, recetiva a novidades e voltada para a excelência, ao contrário da maioria das organizações que encontramos no nosso tecido empresarial, que se apresentam obsoletas, reféns do passado e altamente burocratizadas, pois, estão coladas a um administrador que não sabe pensar nem agir *out of the box* e que permanece agarrado aos velhos conceitos e práticas, como também refere Matos (1993, p. 315).

O foco é inovar. E o que é a inovação? Lewis afirma que “o que podemos, e fazemos é mostrar aos decisores como é que podem poupar tempo e recursos, não investindo em ideias que não vão suscitar um nível de interesse suficientemente elevado” (Rodrigues *et al*, 2005, p. 406). Por outro lado Tourinho refere que, inovação “é um processo contínuo de estímulo e buscas de soluções criativas e sustentáveis para melhorar a competitividade e a gestão. Algo que deve estar na mente de todos e não apenas do executivo ou do líder, mas de todos aqueles que fazem parte da organização” (Tourinho, 2013, p. 22). Para convocar alguém a reter o objetivo de inovar é necessário que este reúna um conjunto de características intrínsecas, tais como postura, conduta, disposição, métodos, procedimentos, planos, entre outros adjetivos.

Por sua vez, Bateman e Snell entendem que inovação “é a introdução de novos bens e serviços no mercado (...) os produtos não vendem para sempre (...). Assim, precisamos de estar prontos para usar novas maneiras de nos comunicarmos com os clientes e fornecer-lhes produtos (...)” (Bateman e Snell, 2012, p. 9). Os mesmos autores atestam que “o sucesso da inovação é muito mais do que ter uma boa ideia” e que “a burocracia é inimiga da inovação. Seu principal objetivo é manter a ordem e a eficiência, não elevar a criatividade ao máximo. Desenvolver tecnologias radicalmente diferentes exige uma estrutura fluida e flexível (orgânica) que não restrinja o pensamento e a ação” (Bateman e Snell, 2012, p. 327-328).

Com a aplicação de novos recursos, novas ideias, novas atitudes, novas experiências, a organização e seus colaboradores são convocados diariamente à perseguição da criatividade e inovação. Esta é a exigência de uma nova época marcada pela evolução constante. A criatividade conduz à inovação e a ideias novas. Segundo Freire, “a criatividade promove assim o espírito inventivo, que por sua vez gera inovações de sucesso para o mercado”, “mas a ausência de inovação acaba sempre por afetar o desenvolvimento sustentado da organização” (Freire, 2006, p. 18).

O **grupo dst** incorpora esta consciência e por isso se mostra diferente e conquista atenções. Os colaboradores são estimulados a usar trinta minutos do seu tempo a inovar. A caixa de inovação é uma plataforma na intranet onde se pode deixar desafios e ideias diferentes, com possibilidade de virem a ser colocadas em prática. Até aquelas ideias consideradas absurdas podem um dia até serem concretizadas. Esta plataforma, desenvolvida pela empresa do **grupo dst**, a **innovationpoint**, é gerida

por um grupo de pessoas de diferentes áreas e departamentos, que avalia com regularidade todas as entradas da caixa, destacando as melhores e aquelas que são exequíveis. A missão da **innovationpoint** é “identificar e avaliar ideias e oportunidades inovadoras” e a inovação é “a criação de novas categorias de produtos, serviços ou modelos que desafiam o *“status quo”* e gerem novo valor significativo para os consumidores, clientes e empresas” (acedido em <http://www.innovpoint.com/>). Este modelo implementado no **grupo dst tem um senão**, não visa recompensar a colaboração. Os resultados são expostos, faltando a premiação através de um certificado ou recompensa como reforço positivo. Esta caixa de inovação existente no grupo pode ser considerada uma forma diferente de fazer cultura.

Matos refere fatores positivos e negativos e que são reproduzidos da mesma forma no **grupo dst** (Matos, 1993, p. 322). É evidente que esta atitude de inovar, não aparece assim, do nada, e Matos refere que “a criatividade não é um “Abre-te Sésamo”, mágico e fantasioso” (Matos, 1993, p. 318). A vontade de se expor através das suas próprias ideias não é algo que surge naturalmente, por isso julgamos que deve ser despertada pelas chefias, induzindo a utilização da caixa de inovação, para que a participação aumente quer individualmente, quer em equipa, através de estímulos vários, como a leitura, o convívio, as conversas, o *brainstorming*, entre outros.

Se todas as condições estiverem reunidas, as ideias surgem, depois é uma questão de aplicar os modelos de gestão para o seu desenvolvimento. As palavras-chave para a inovação são a adaptação, capacitação e a competição. Adaptação ao mundo dos negócios, que está em constante evolução e, que nos convoca a atualizar-nos e ajustar-nos às novas realidades, conferindo-nos o poder da evidenciação. Capacitação, outra palavra que devemos incutir e pressupõe que procuremos cultivar conhecimento, conviver com a cultura, atualizar, preparação para novos desafios. Por último a competição, o motor de ignição para a melhor atuação no mercado de trabalho. É a nossa realidade, a realidade empresarial que concorre contra o tempo. (Tourinho, 2013, p. 45). O autor (2013) também menciona que a conhecida frase “em equipa que ganha não se mexe”, não é bem aceite nos meios mais inovadores, porque há mexidas necessárias para que se “antecipem tendências”. A ideia é estar confortável no mercado, mas, para isso, a organização deve antecipar-se às mudanças para não perder a oportunidade. Dai a necessidade de se alterar metodologias, procedimentos, normas, etc. (Tourinho, 2013, p. 50).



Tourinho (2013) no seu livro *Inovação é ação e comunicação*, fala do papel do líder. E o que é que o líder pode fazer pela sua organização em relação à inovação. O seu testemunho vai ao encontro do que o **grupo dst**, e o seu líder fazem. Deve, segundo Tourinho “fazer a leitura das tendências sociais e guiar seu time por um mundo de complexas e rápidas transformações, não apenas tecnológicas. Deve saber explorar o potencial de sua equipe colocando a pessoa certa no local adequado. Agindo assim valoriza a organização para a qual trabalha e amplia as oportunidades para as inovações. O verdadeiro líder introduz práticas diferentes e rompe com velhos paradigmas” (Tourinho, 2013, p. 54).

O PCA do **grupo dst** incentiva os seus colaboradores a inovar, impõe metas desafiadoras, dá liberdade e autonomia. Tem, na sua plataforma de inovação, um sistema que mede a viabilidade das ideias apresentadas, tendo em conta a aproximação aos mercados, as suas tendências e necessidades, entre muitos outros incentivos. É importante referir que a inovação deve ser resultado de um processo de amadurecimento de ideias, da aquisição de recursos e tecnologia adequada, para assim garantir efeitos positivos no futuro (Tourinho, 2013, p. 77). Outro autor, Hil recomenda que “se descobrir uma tendência, aproveite-a cedo, mas não excessivamente cedo” e refere que “as megatendências são muito gerais. É nas tendências derivadas que se podem descobrir as oportunidades de um negócio ou de uma carreira” (Rodrigues *et al*, 2005, p. 468 - 469).

Inovar é sem dúvida uma forma do grupo dst fazer negócios. Inovar é uma forma de cultura. Inovar é colocar a mente a trabalhar para crescermos individualmente e em grupo.

## **A comunicação integrada**

Até aqui percebemos que o grupo dst tem trabalhado com afinco no BSC, tendo sido concluída a definição de missão e visão. Os valores são tão ou mais importantes, assim como a inovação. A comunicação integrada e a estratégia são os pilares seguintes para uma melhor consolidação do grupo.

Nos anos 90, a melhor forma que a organização encontrou para comunicar e difundir informação foi através da sua assistente de administração, que prestava apoio ao CEO<sup>26</sup>. Comunicava por envio de comunicações internas e convocatórias disseminadas por toda a organização e remetidas, quer por correio eletrónico, quer em papel, junto dos recibos de vencimento dos colaboradores. Note-se, que na época o correio eletrónico não estava em voga.

A partir do ano 2002, passou a exigir-se um relacionamento mais estratégico do grupo com os seus diversos públicos. Foi formado um pequeno núcleo de trabalho composto por, um diretor de marketing e um *designer*, ambos pertencentes ao departamento comercial. Departamento esse que se veio a desintegrar, dando origem ao departamento de marketing, que entretanto, adquiriu a designação de marketing e *design*. Acabando por se vir a chamar em 2010 Departamento de Comunicação.

Marcar presença, impor-se e continuar a atrair interesse é importante para crescer e obter notoriedade. O **grupo dst** cultiva essa imagem de organização através do apoio às artes e cultura. Assim retira algum peso e pressão, característico nas organizações ligadas à construção. Esta é uma forma de comunicar que é muito mais que um grupo de empresas no ramo da engenharia e construção. As suas preocupações sociais e culturais colocam o **grupo dst** num plano diferente e renovado.

Com a instauração da crise, o setor da comunicação foi um dos mais afetados. O investimento escasso em publicidades e afins inviabilizou alguns planos de atuação. No entanto, o **grupo dst** desviou-se do clima de pessimismo instalado e não cessou de investir na comunicação, por acreditar no seu poder de influência nos mercados.

Deste modo, o departamento de comunicação ficaria responsável pela gestão da marca, criação de logos, comunicação interna e externa, contratação de agências de assessoria de imprensa (parceria criada em 2007), que serviriam como suporte para a realização de *clippings*, eventos e algumas campanhas.

---

<sup>26</sup> CEO, Chief Executive Officer, passou a PCA aquando do falecimento do fundador Domingos da Silva Teixeira. Acedido em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Diretor\\_executivo](https://pt.wikipedia.org/wiki/Diretor_executivo)

A comunicação sempre existiu dentro e fora do **grupo dst**, mesmo quando o grupo era apenas composto pela empresa de construção civil, **Domingos da Silva Teixeira & Filhos, Lda.** Mas enquanto subsistema formalmente vinculado à estrutura de uma organização, a estrutura de comunicação só se consolidou no ano de 2001. A partir desse ano passou-se a exigir um relacionamento mais estratégico da empresa com os seus públicos tanto internos como externos.

Pelo facto de o grupo desenvolver a sua principal atividade na área de construção civil e obras públicas no início dos anos 80/90, os seus objetivos comunicativos estavam voltados para angariação a potenciais clientes do ramo. Como o grupo se estendeu a outras áreas de negócio, sinérgicas da sua atividade central, nomeadamente, às águas e ambiente, energias renováveis, telecomunicações, *real estate* e *ventures*, adquiriu assim outras competências, para comunicar com os seus potenciais clientes-alvo, permitindo-lhe atuar de forma complementar. A amplitude de comunicação conquistada proporciona-lhe novas oportunidades de negócio para a sua atividade *core*.

Sendo uma empresa que foi fundada em Portugal há mais de 40 anos e sendo um dos grupos nacionais de referência, principalmente no norte do país, a sua comunicação é fortemente dirigida a nível nacional e no interior do grupo, base para criar a sua própria identidade, sustentada em valores de comportamento.

Para que consigamos introduzir uma comunicação integrada temos de provocar mudança na organização, e para isso é fundamental fomentar a mudança na própria equipa de trabalho. É necessário alinhar as equipas de trabalho com a cultura da própria organização e os seus objetivos, aumentando o grau de satisfação de cada colaborador, provocando nele um sentimento de valorização. Assim, considera-se que as relações institucionais, são fundamentais no contexto na comunicação integrada (Kunsch, 2003, p. 179). O papel das relações públicas, segundo Kunsch (2003), é a formação de públicos, bem como o relacionamento com as organizações. O papel das relações públicas, transmite reputação e tem como vantagem o provimento de notícia, através de *press releases* ou entrevistas (Kunsch, 2003, p. 184 - 185).

A comunicação integrada faz-nos agir em função das próprias metas e objetivos e reagir ao que realmente é importante. Questionar as vantagens e desvantagens das alternativas possíveis,

identificar obstáculos e dispor de recursos, perceber onde estamos e para onde queremos ir, saber como otimizar os recursos disponíveis e fazê-lo de forma mais inteligente, menos dispendiosa.

Estabelecer objetivos é fundamental para definir um rumo e encetar a mudança. Assim, Kunsch reconhece que existe um conjunto de “modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa” (Kunsch, 2003, p. 179).

Da combinação da comunicação em todas as suas dimensões, por empresas e áreas de negócio, resulta a comunicação integrada, que favorece o desenvolvimento e a exploração de novos conceitos. Neste sentido, a equipa de comunicação é apoiada pelo departamento de recursos humanos para chegar aos seus ativos e comunicar-lhes os interesses do grupo.

Existe o cuidado em atualizar todas as informações na intranet, que liga todos os colaboradores com acesso a correio eletrónico. A intranet foi lançada em 2011 e permite aceder a um conjunto de informações relevante para todos os colaboradores. Contém uma panóplia de documentos importantes à prossecução do trabalho administrativo e presta todo o apoio técnico. Contém notícias atuais relacionadas com a área de intervenção do grupo (*clippings*), programação cultural, benefícios dos colaboradores, registo de correspondência, acesso a biblioteca, comunicações do PCA, caixa de inovação entre muitas outras funcionalidades, que, sem dúvida, melhoram a produtividade dos colaboradores e a comunicação dentro do grupo.

Para aqueles que não têm acesso ao correio eletrónico, a comunicação circula em papel, juntamente com o recibo de vencimento. Outra forma de comunicarmos com quem não tem acesso à intranet é através do jornal de parede e das diversas mensagens espalhadas pelo complexo e pelas obras em curso, quando são lançadas campanhas. Desta forma vamos também fortalecendo a comunicação interna. As campanhas internas buscam sempre o destaque para os valores internos absorvidos por cada colaborador no exercício das suas funções.

Com tudo isto, a comunicação do grupo pretende que, com as suas campanhas e propagação de valores e crenças, os seus colaboradores tomem consciência do que a empresa pensa e da sua forma de agir e reproduzam-no, utilizando uma linguagem comum e acessível para o exterior

(*stakeholders*). Cada colaborador terá assim reunidas as capacidades para vender bem a imagem da sua organização.

No que consta às redes sociais, o **grupo dst** está presente em várias, tais como *facebook*<sup>27</sup>, *linkedin*<sup>28</sup>, *twitter*<sup>29</sup>, *instagram*<sup>30</sup> e *pinterest*<sup>31</sup>, e preocupa-se em estar comprometido com a responsabilidade social e corporativa, nomeadamente com atividades culturais e projetos sociais diversos. E é dessa forma que tenta manter as suas comunicações com os seus públicos.

O grupo não baseia a sua comunicação unicamente em publicidade de veículos. *Outdoors* informativos, *outdoors* de sensibilização e *outdoors* institucionais são também formas de divulgação utilizadas. Sua grande aposta é também a publicidade em anúncios de jornais ou revistas da especialidade, eventos, convenções de segurança, entre outros. A maioria das comunicações é feita através das redes sociais onde o **grupo dst** torna público o seu trabalho. As campanhas são elaboradas no seio da organização, com a colaboração e participação dos seus colaboradores, conferindo realismo à mensagem. Comprometer os colaboradores com as atividades da organização é um passo para melhorar a comunicação interpares.

O **grupo dst** não possuía um planeamento orçamental na área da comunicação. Logo, o mesmo, não tinha como ser planeado estrategicamente. O que resulta que, as campanhas internas eram orçamentadas campanha a campanha e sem muito planeamento. Acontece, então, que muitas delas ficavam um pouco esquecidas e deixavam de ser acompanhadas pela equipa de comunicação ou RH. Não eram auditadas e, conseqüentemente, não havia informação sobre o seu impacto e efeitos.



<sup>27</sup> Acedido em <https://www.facebook.com/dstgroup>.



<sup>28</sup> Acedido em <http://www.linkedin.com/company/dst-group>.



<sup>29</sup> Acedido em <https://twitter.com/grupodst>



<sup>30</sup> Acedido em <http://instagram.com/dstgroup/>



<sup>31</sup> Acedido em <https://www.pinterest.com/dstgroup/>

Nas estratégias culturais e sociais do grupo, a organização atua por meio da realização de campanhas, atividades e eventos. As campanhas internas são várias, tais como a introdução de hortas comunitárias com talhões sorteados aos colaboradores que pretendam trabalhar a terra e viverem assim uma vida mais saudável e o consumo de produtos biológicos, campanha “reduzir 20%”, indicada para a redução do consumo de combustível e cuidado ambiental, a campanha “evita gastar”, designada para a redução de consumos de papel e cuidado ambiental, a campanha “sabia que”, indicada para os procedimentos incorretos no âmbito da HST, na realização das atividades laborais, campanhas de dádivas de sangue, entre muitas outras.

As datas especiais existem para serem comemoradas e todas elas recebem atenção personalizada. A celebração dessas datas comemorativas (dia da mulher, aniversário de um funcionário, torneios de futsal, magusto, dias radicais ou *day-out*, a Festa de Natal para as crianças (filhos dos seus colaboradores) é uma forma de comunicar ao seu público interno que se interessam por eles e os valorizam. Os colaboradores são distinguidos com várias ofertas, tais como uma flor ou chocolate no dia da mulher, um livro no dia do aniversário ou uma medalha para a equipa vencedora nos torneios de futsal e de ténis. Além disso, o grupo sempre está comprometido na realização de projetos de responsabilidade social e procura fazer com que os seus colaboradores participem nos mesmos. No que à cultura diz respeito aprofundaremos mais adiante o tema.

Dispõe de um centro de saúde com médico, enfermeiro e médico-dentista higienista todo o dia, um *campus* desportivo com dois campos de futebol, um de ténis e máquinas de exercício ao ar livre, o restaurante M que serve cerca de 150 refeições/dia e cartão de refeição, uma ação que visa facilitar o orçamento familiar.

Ambos os tipos de eventos (internos e externos) alimentam a criatividade. Todas estas ações são divulgadas externa e internamente com o propósito de atrair e aproximar os colaboradores e os seus *stakeholders*, no sentido de realizarem o seu trabalho com mais empenho e dedicação.

Tudo isto é comunicação integrada. Entendemos que tudo isto reflete cultura.

Sebastião (2015) faz referência à cultura e à posição de líder

“Num estudo que relaciona a cultura organizacional com a liderança, Schein (2004) destaca a importância da cultura para a formação dos grupos, que numa primeira fase estão na origem das organizações, mas que depois sentem necessidade de nela se integrarem e adaptarem à medida que a mesma muda e cresce. Segundo Schein (2004), é a cultura que faz emergir o líder que contribuirá para a sua mudança face à necessidade de acompanhar as alterações do meio envolvente. Para o autor, a adaptação da organização com vista à sobrevivência e ao sucesso da mesma implica a criação de consenso em torno de cinco elementos: da missão e da estratégia organizacional; dos objectivos estratégicos; dos meios para atingir os objectivos; das técnicas de pesquisa e avaliação dos resultados/atingir dos objectivos; e das medidas de correcção necessárias a corrigir os desvios” (Gonçalves & Martins (Org.), 2015 p. 80).

## 2.2.2. Estratégia

“Enquanto que a abordagem de Michael Porter é basicamente orientada para a indústria, a perspectiva da economia do conhecimento obriga a uma transformação dos nossos paradigmas e instrumentos dirigidos à modelagem e à observação da performance das empresas, das nações, das regiões e das cidades” (50 guros da gestão para o século II (2005) citado por Ahmed Bounfour).

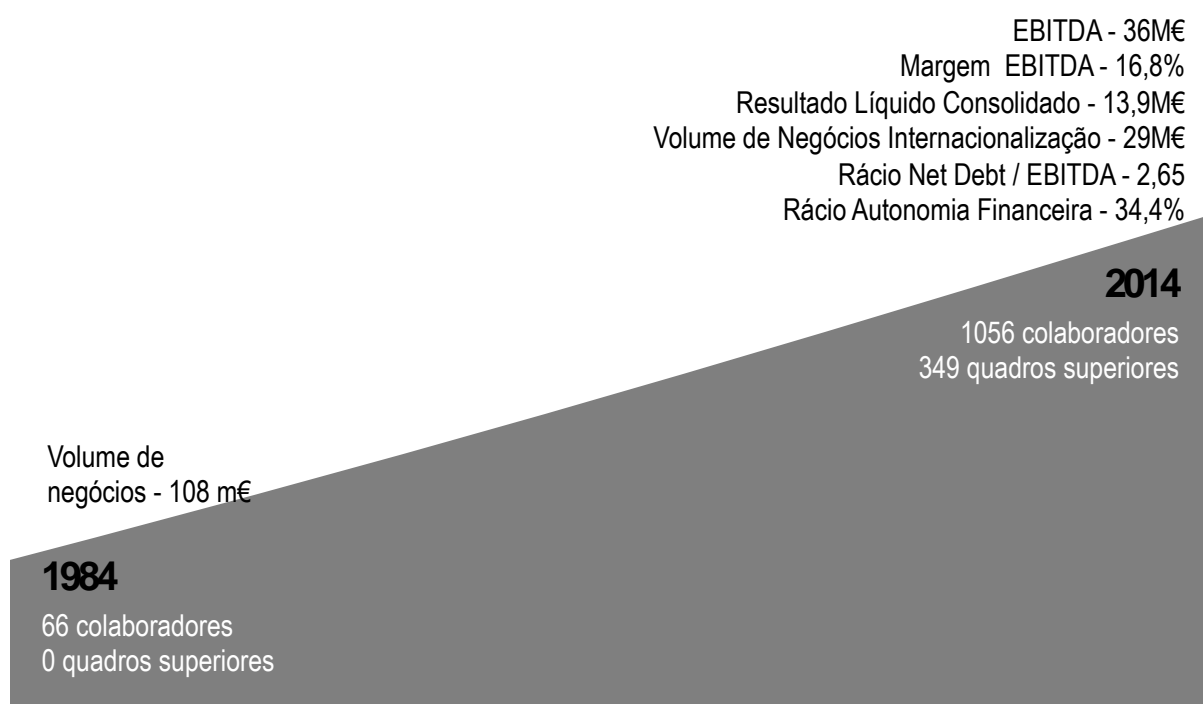
O assunto que se coloca em relação à estratégia é a de avaliar de que forma é que esta influencia as organizações. O propósito da estratégia é conseguir arrecadar mais vantagens competitivas nos mercados concorrenciais. E as organizações para serem competitivas têm de beneficiar da melhor estratégia. A estratégia das organizações para resultar num bom desempenho implica liderar pelos custos, pela diferenciação do produto, da imagem, do serviço e do pessoal e enfoque num mercado (Ferreira *et al*, 2010, 168). Os autores referem que esta estratégia de diferenciação consiste em criar um produto ou serviço que seja diferenciador. Convergência para a lealdade à marca, independentemente do fator preço. A Missão das organizações consiste em produzir e comercializar produtos e serviços que sejam entendidos como únicos, criando lealdade do consumidor ao produto e à marca sem grande interesse no preço (Ferreira *et al*, 2010, 170).

A nova realidade do grupo é a que vemos na figura 7. Uma estratégia de crescimento constante desde 1984, com 66 colaboradores, sem quadros superiores e um volume de faturação de

108M€. Hoje emprega quase 1100 colaboradores, dos quais 349 são quadros superiores, com um volume de faturação de aproximadamente 300M€.

## Síntese Evolução

Principais Indicadores



**Figura 7:** Síntese de Evolução – principais indicadores (acedido em documentos internos do grupo)

O **grupo dst** reclama a sua diferenciação através do produto, imagem, serviço e dos recursos humanos. Os fundamentos da sua atividade corrente envolvem a higiene, segurança e saúde no trabalho, a formação, o ambiente e a qualidade. De acordo com o PCA, deve continuar-se com equipas pequenas para valorizar a paixão das “discussões de garagem” e não perder as virtudes de quando o grupo era uma pequena empresa, isto é, “estar em contacto com as raízes é peça estratégica”. Aliás, o grupo e a sua administração, garantem “querer saber o nome de todas as pessoas que para a empresa trabalham” e os seus “projetos de felicidade” (grupo dst, s/d, s/p). Investir na frente comercial, na imagem e na marca que, segundo o Diário Económico – como já foi acima referido –, foi distinguida como “cult, cool e cosmopolita”, passa também pela estratégia do grupo. Por isso Ruão



(s/d) refere que “a imagem de marca corresponde a todo o processo de interação entre a marca e os seus públicos, do que resulta uma dada percepção, na base da qual estará a maior ou menor predisposição para atribuir à marca um valor elevado no mercado” (Ruão, s/d, p. 22).

Outros autores possuem definições diferentes de estratégia. Kunsch afirma que “por estratégia entende-se uma linha-mestra, ou seja, um guia de orientação para ações. É a melhor forma encontrada para conseguir realizar objetivos” (Kunsch, 2003, p. 220). A mesma autora reforça que “o planeamento estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direccionamento de suas atividades”, sejam elas de âmbito organizacional, nível político, social ou económico, que orientam para a tomada de decisão. (Kunsch, 2003, p. 237).

O **grupo dst** defende que ter uma estratégia de comunicação que possua mecanismos de autoaprendizagem contínua é vantajoso. De acordo com o PCA, a estratégia passa por “influenciar o que vai ser consumido”, “antecipar tendências”, “olhar o mundo universitário e ouvir os antropólogos para entender os futuros clientes” (grupo dst, s/d, s/p). Estudar a envolvente empresarial e a (potencial) concorrência é uma prática necessária para quem disputa mercados.

A gestão estratégica é essencial para encetar e desenvolver novos projetos. Estes novos projetos que podem ser produtos ou serviços reforçam a competitividade das organizações, se definidos através de uma estratégia de inovação que alinhe esforços criativos ao longo de toda a organização (Freire, 2006: 240). E porque a inovação, já abordada anteriormente, tem por objetivo reforçar a competitividade da empresa, é igualmente importante para estimular o progresso de novos produtos e serviços. A estratégia para Freire compõe um “conjunto de decisões e ações da empresa, que de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência”. Logo, “a gestão estratégica da empresa é suportada pela criação de novos produtos, serviços e processos com proposta de valor atractivas” (Freire, 2006, p. 240).

No **grupo dst**, o comportamento estratégico mais favorável para a organização, resulta de um perfeito alinhamento de competências e fatores críticos de sucesso. A aposta que o **grupo dst** tem feito na estratégia de inovação, está relacionada com fatores como a oportunidade, a vontade e a capacidade. Freire (2006) é da opinião que os casos de sucesso são transmissores de oportunidades

de mercado, de sólida escolha da inovação para a mudança, de forma a melhorar as competências internas para fazer face aos novos desafios (Freire, 2006, p. 397).

Consideramos que comunicar bem e eficazmente é comunicar estrategicamente. A estratégia da comunicação é relevante nas organizações. Assim, Teixeira (1998) diz que uma organização é “composta por duas ou mais pessoas que interagem entre si com vista a atingir objetivos comuns, que por sua vez necessitam de práticas comunicativas para serem atingidos e ganharem forma” (Teixeira, 1998, p. 77). Nesta linha de raciocínio, Cardoso (2006, p. 22 - 44) defende que “é impossível conceber uma organização sem práticas comunicativas”, uma vez que são estas que lhe dão forma e que a tornam no que é. Considera-se, desta forma, a comunicação como a chave do funcionamento de qualquer organização. Do exposto e com base nestes autores, não existe organização sem comunicação e a comunicação existe para servir a organização. Teixeira (1998) menciona que “tal como o sistema circulatório do corpo humano, a comunicação é um processo contínuo e é essencial em tudo o que acontece numa organização”, ou seja, a comunicação é a base do sucesso e da sobrevivência das organizações (Teixeira, 1998, p. 158).

A associar às noções dos autores acima mencionados, a comunicação é, de acordo com Kreps (1990) o elemento essencial na ajuda dos membros da organização a interpretarem as suas tarefas. A eficácia de uma comunicação, seja ela vertical ou horizontal, permite aos membros de uma determinada organização uma compreensão integral das tarefas, permitindo-lhes executá-las com sucesso. Se quisermos utilizar o termo de equidade, todos estes elementos são igualmente importantes para assegurar a sustentabilidade de uma dada organização, sendo a comunicação o principal vetor sob a qual assenta a estrutura organizacional (Kreps, 1990, citado em Ruão, 1999, p. 9).

Nesta linha de pensamento, a comunicação organizacional estuda todo o tipo de atos de comunicação que ocorrem dentro das organizações e fora delas, na relação com o meio ambiente. Kreps (1990) afirma que

“O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar

informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem” (Kreps, 1990, citado em Ruão, 1999, p. 5).

A prática do mecenato<sup>32</sup>, científico, social, cultural, ambiental, está também inserida na “estratégia” das empresas privadas, uma vez que lhes permite uma certa visibilidade que de outra maneira provavelmente não teriam. Assim, através da doação de bens ou serviços ou de outro exercício de ações, relevantes para o desenvolvimento social, cultural, educacional, ambiental, científico ou desportivo, as organizações promovem-se no meio envolvente. Verifica-se que o mecenato é fomentado quer por instituições sem fins lucrativos, como também por instituições com fins lucrativos. Por conseguinte, as empresas com fins lucrativos optam muitas vezes pelo mecenato, isto é, por doarem verbas a instituições de solidariedade social sem contrapartidas. Contudo, percebe-se que esta doação não é inteiramente desinteressada pois, muitas vezes, estas empresas têm em vista usufruírem de outras regalias, como a isenção de encargos fiscais e, ao mesmo tempo, marcarem um posicionamento e uma “visibilidade” positivas, junto da comunidade e dos seus clientes.

E é esta visão de estratégia corporativa em relação à marca dst (ou se se entender de comunicação integrada), que torna o **grupo dst** e as suas áreas de atuação (unidades de negócio) completas. E mais uma vez interligadas com a cultura. De acordo com Serra e outros “é ao nível da estratégia corporativa que se tomam decisões relacionadas com decidir em que negócios devem estar de como devem e como devem ser geridas as várias unidades de negócio (...). O objectivo é melhorar (ou maximizar) o desempenho competitivo da empresa.” (Serra *et al*, 2012, p. 223). Por sua vez Aaker (1991) afirma que um dos fatores que distingue o marketing moderno é, precisamente, a importância atribuída à criação de marcas diferenciadas, a partir dos anos 50. Nessa altura, o marketing descobre o potencial das marcas como forma única de apelo ao consumo, muito para além das funções clássicas de distinção da concorrência e identificação do produtor. E vai mais longe, atribuindo-lhes características intangíveis, ou valores (Aaker, 1991, citado em Ruão, s/d, p. 7).

A estratégia definida pelo grupo é cultura.

---

<sup>32</sup> O mecenato e o estado (minuto 17') Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=hollG-dKfJg>

### 2.2.3. Implementação do Plano de Comunicação

Apresentado o enquadramento do **grupo dst** de acordo com a missão, visão e valores e a sua posição estratégica em relação à comunicação e inovação, é altura de abordar o primeiro momento do estágio. A adaptação e ambientação às tarefas, à equipa e ao plano de comunicação existente tendo em conta a integração com a estrutura de todo o grupo.

O **grupo dst** utiliza várias formas de comunicar com os seus diferentes públicos como, por exemplo, através da publicidade e relações públicas. A publicidade auxilia o grupo no seu posicionamento no mercado, no que à reputação e imagem de marca diz respeito. Os meios de comunicação ao dispor podem ser por meio de publicidade paga ou através de *press releases* enviados aos diferentes Órgãos de Comunicação Social. O papel das relações públicas dentro do grupo é mais um dos veículos utilizados para construir uma imagem inconfundível. A forma como o grupo gere a imagem, no seu bom relacionamento interpares, faz a principal diferença também. As redes sociais são outra ferramenta poderosa e que já abordamos anteriormente.

Para Ogden e Crescitelli (2008) outra forma de promoção da imagem da organização é a concessão de patrocínios e mecenato, também consideradas, uma fonte de comunicação. Crucial para o reposicionamento da marca, serviço e produto. Para Ogden e Crescitelli, “o patrocínio implica o investimento em eventos, atividades ou pessoas, de carácter cultural, esportivo ou social” (Ogden e Crescitelli, 2008: 26). No caso do **grupo dst**, há uma tendência para apoiar cultura nas suas diferentes vertentes como o teatro, a literatura, a educação e as artes performativas entre outras.

As brochuras, os panfletos, os cartazes, são outra forma de fazer chegar a informação e, são usadas com frequência dada a sua importância para demonstrar a diversidade de áreas do grupo. Os autores Ogden e Crescitelli (2008) afirmam que “os sectores imobiliário, bancário e de materiais de acabamento na construção civil, utilizam muito este tipo de comunicação” (Ogden e Crescitelli, 2008: 31). Apesar de percebermos que cada vez mais estamos a utilizar a versão digital pelas vantagens que proporcionam, como o de poderem ser atualizadas constantemente, pelo facto de serem práticas de

transportar e por poderem ser condensadas numa *pen* para entrega ao cliente. Desta forma, reduz-se substancialmente o investimento na forma de comunicar e conduz-se a passos largos para a sustentabilidade, tema que também é preocupação constante do grupo. Outra forma habitualmente utilizada para comunicar com os públicos do **grupo dst**, é através dos eventos, como por exemplo, feiras, seminários, exposições, a atribuição dos prémios do grupo, as reuniões internas, a festa de natal, entre outros.

Consideramos ter existido uma segunda fase estágio. Os longos anos dedicados ao grupo, contribuiu para uma visão mais generalista e abrangente e conduziu a uma nova reflexão sobre a perspetiva a desenvolver no futuro no âmbito da comunicação.

A administração alertou para a necessidade de preparar o orçamento e plano de atividade e comunicação de todo o grupo para 2015. Desta forma, o nosso objetivo consiste em observar a envolvente do grupo e refletir numa proposta válida. O ponto de partida foi avaliar as falhas na comunicação integrada, colher as necessidades para adequar estratégias de comunicação inovadoras e políticas de RSE. O que se deveria propor de novo, o que se deveria manter e que já era habitual comunicar, qual o *budget* que teríamos para investir, que campanhas produzir, etc. Várias questões se colocaram aquando da criação de um novo plano, mas a equipa conseguiu triunfar, e apesar de alguns pontos propostos não terem passado em Conselho de Administração, o plano foi aceite quase na sua totalidade e validado para implementação.

Entretanto, o grupo tem conseguido, de alguma forma e com orçamento reduzido, fazer um plano de comunicação integrado de todas as empresas do grupo e assim reforçar a sua marca a nível nacional e internacional, mas alimenta a pretensão de em 2015 reestruturar e reforçar a comunicação. Ruão (s/d) refere que “conforme se veio a verificar, as alterações do ambiente de negócio conduziram a um repensar a forma de gestão das marcas, mas as piores premonições não se cumpriram, já que estas não só não desapareceram, como, no final da década, surgiram reforçadas em importância estratégica”. E que “ainda assim, esta reafirmação não trouxe totais esclarecimentos sobre o funcionamento concreto das marcas, que continuam um assunto polémico” (Ruão, s/d, p. 6 - 7).

Muitos são os autores “que seguem a pista da imagem, como o resultado de todo o esforço comunicativo da marca, mas também o ponto de partida de qualquer estratégia que se pretenda vitoriosa” (Ruão, s/d, p. 6 - 7). Assim, Duncan e Moriarty (1998) confirmam que “face à consolidação de novas tendências sócio-económicas, no entanto, e perante a afirmação de movimentos de defesa do consumo, tornou-se visível a necessidade das empresas repensarem a forma de gestão das suas marcas. A publicidade revelava-se incapaz de, por si só, satisfazer e fidelizar consumidores mais exigentes e informados. E surge, até, a crítica à comunicação de marketing como forma de ilusão e dominação social” (Duncan e Moriarty, 1998, citado em Ruão, s/d, p. 6). Do exposto, não será difícil perceber a importância que as marcas adquiriram na sociedade.

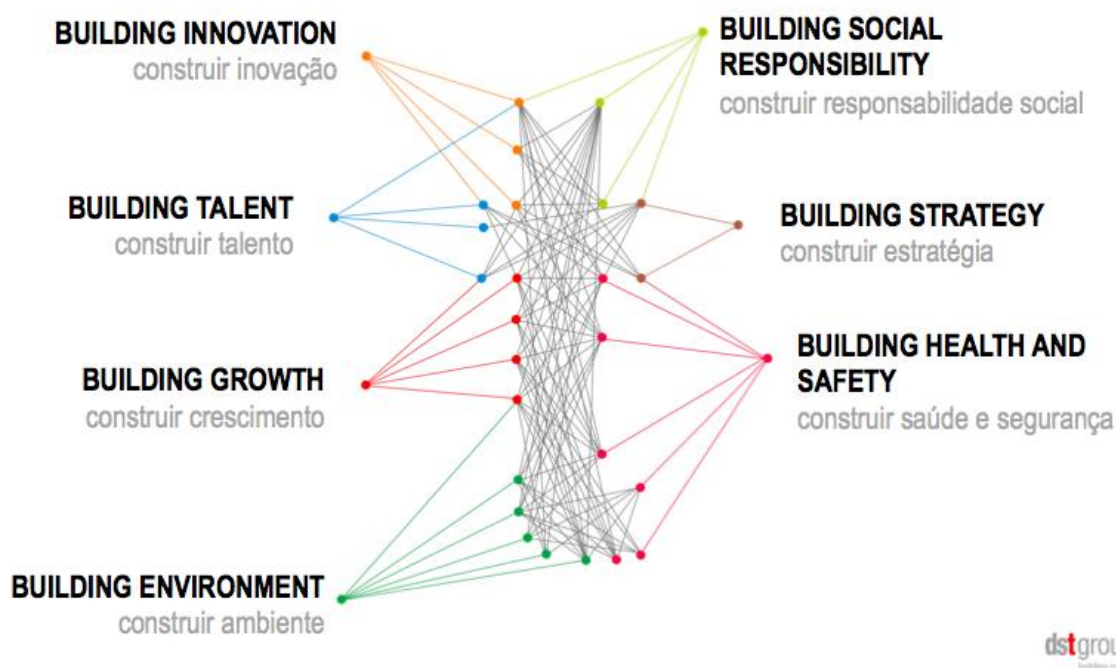
Centrando-nos no eixo de comunicação *building culture*, conforme figura 9, na estratégia e na cultura do grupo, os objetivos que a equipa de comunicação se propôs e que corresponderam ao período de estágio foram os de:

**Fazer agir.** Para criar *goodwill* entre os nossos públicos-alvo internos e externos e fazer com que o nosso *target* se associe à nossa marca através da aquisição dos nossos serviços/produtos teremos de fazer a melhor aposta em sinergias entre as empresas do **grupo dst** e as diversas ações integradas de comunicação (em meios *online* e *offline*).

**Fazer gostar.** Comunicar de forma integrada, com reputação organizacional, cimentada numa boa imagem de marca e consagrar, a cada contacto, uma *brand experience*. Constatamos que, a longo prazo, se poderá traduzir num forte *brand engagement*, junto dos vários *stakeholders*,

**Informar.** A identidade e cultura organizacional do grupo, é muito importante, por isso, entendemos que esta deve ser dada a conhecer ao nosso público-alvo, instigando a notoriedade e *brand awareness* do **grupo dst** e das suas empresas, através da assinatura de marca “*building culture*”.

Relativamente ao **fazer gostar**, e no que à marca concerne, Kapferer (1992) afirma que “a verdadeira marca é aquela cuja imagem está envolvida pelas características do produto” (1992, p. 130). Já Doyle (1990) “considera que a marca facilita o processo de escolha do consumidor, que se baseia quer na experiência de uso, quer nas percepções culturais, sociais ou de personalidade que lhe são proporcionadas pela marca. A perspetiva realista propõe, portanto, uma visão mais holística e orgânica da marca, que a analisa como um todo, constituído de elementos tangíveis e intangíveis, simbólicos e materiais” (Fapferer, 1992, p. 130, Doyle, 1190 citado em Ruão, s/d, p. 13).



**Figura 8:** Categorias do plano de comunicação (acedido em documentos internos do grupo)

De novo o **t** no reforço da marca e na figura 8, no centro das diferentes categorias acopladas ao plano de comunicação do grupo.

Para Peter Drucker (1999) o ambiente organizacional possui um caráter mutante e é uma das dimensões da comunicação organizacional, precisamente porque a partilha de informações nas organizações por intermédio da comunicação é estratégico, do ponto de vista da gestão das

organizações e permite um bom ambiente no seio organizacional o que contribui para o êxito da organização (Drucker, 1999, p. 82). Kasher (1977, citado em Te'eni, 2001, p. 231) descreve que escolhemos uma determinada forma de comunicar, ou seja, “dando um propósito básico desejado, o orador ideal escolhe essa ação linguística, em que ele acredita, ser a forma mais eficaz e ao menor custo possível atendendo esse propósito”. Kasher diz que este princípio explica o porquê de as pessoas empregarem, num primeiro momento, estratégias de comunicação (Te'eni, 2001, p. 268).

Kunsch (2003) vê a comunicação organizacional como “integrada”, no entanto, deve ser compreendida como “uma disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global e como fenómeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram”. A comunicação ocorre nas organizações de forma integrada e compreende um conjunto de modalidades tais como a comunicação institucional, interna, de marketing ou administrativa. As sinergias destas diferentes modalidades levam a que a mesma comunicação convirja para o mesmo objetivo, guiadas por estratégias bem definidas no seio das organizações para que o alcance dos resultados seja um sucesso. Para a mesma autora, a comunicação organizacional ganhou forma e é hoje um instrumento fundamental a todas as organizações que desejem manter a competitividade. (Kunsch, 2003, p. 179).

Declaradamente, o nosso público-alvo interno são os trabalhadores das obras, fábricas, parque de materiais, oficinas e escritórios e o nosso público-alvo externo são os parceiros de negócio, clientes (atuais e potenciais), fornecedores banca e investidores.

Relativamente à estrutura do plano, consideramos que todas as ações apresentadas se encaixam em categorias próprias e consagram objetivos bem definidos.

- *building innovation*
- *building talent* (articulação das atividades desta categoria com o departamento de RH)
- *building social responsibility* (articulação das atividades desta categoria com o departamento de RH)
- *building health and safety* (articulação das atividades desta categoria com o departamento de HST e RH)
- *building strategy* (articulação das atividades desta categoria com o departamento de BSC)
- *building environment* (articulação das atividades desta categoria com o departamento de Ambiente)



- *building growth* (articulação das atividades desta categoria com as várias empresas dst group)

Agarrando o *slogan* do grupo *building culture*, começemos por aquela categoria que, não sendo menos importante que as outras, foi aquela que menos tempo mereceu: construir inovação - *building innovation*. Parafraseando o PCA José Teixeira, “O grupo precisa de todos e de ideias exóticas e estúpidas também! O grupo precisa de procurar onde não procurou e procurar de novo onde não encontrou, será “num local estranho e inesperado” encontrada a ideia invulgar. Precisamos de aprender depressa e falhar depressa, marchemos em direção ao futuro!” (grupo dst, s/d, s/p). Imbuídos nesse espírito, decidimos continuar a fomentar uma cultura de inovação e estimular a criatividade e participação dos colaboradores, com as seguintes ações:

- *Inspiring Sessions*: conversas em auditório sobre temas específicos, tais como a inovação, a cultura, o país, o mundo, os negócios, a criatividade, etc.;
- Campanha “decidinovar”: já existente e a precisar de ser reestruturada, visa impulsionar a participação dos colaboradores, incitando a novas ideias criativas e inovadoras;
- Caixa da Inovação: já existente, mas uma ação que consideramos ser necessário estimular de alguma forma.

Não conseguimos avançar com estas ações pelo motivo de outras se sobreporem em importância.

A categoria do *building talent* (construir talento), tem como objetivo a manutenção de talentos e captação de novos, bem como consolidar o espírito de equipa e as relações interpessoais. José Teixeira afirma que “Falar sobre a importância dos ativos que mais determinam o sucesso das organizações empresariais, sociais, políticas, económicas ou religiosas, falar da importância dos recursos humanos é falar sobre senso comum. Social e politicamente ninguém questiona a inevitabilidade de considerarmos a gestão dos recursos humanos no centro de qualquer atividade!” (grupo dst, s/d, s/p). Das ações propostas de seguida, muitas delas já existentes e que entendemos continuar a manter, umas foram concretizadas e outras não,

- Acolhimento aos novos colaboradores: aprovada e implementada, desenvolvemos um Kit de sobrevivência (Anexo 3);

- Cinema ao ar livre – aprovada mas ainda não implementada;
- Dia Mundial da Criança – aprovada mas ainda não implementada;
- Encontro de Quadros – manteve-se a reunião de quadros mais uma vez com tema diferente O tema do ano passado (2014) denominou-se Encontros com Estratégia (Figura 9);
- Entrega de livros no aniversário – manteve-se;
- Festa de Natal para todos os colaboradores e seus filhos – manteve-se a festa para os filhos dos colaboradores. Dado o grupo reunir 1100 colaboradores, torna-se difícil organizar um evento dessa dimensão, implicando a sua deslocação para o exterior da empresa.
- *Happy Day* – não aprovada;
- *Kit* de nascimento – aprovada mas ainda não implementada; manteve-se a ação que estava implementada;
- Magusto – aprovada e implementada;
- *Open Day* – aprovada e implementada, dia aberto às empresas, alunos, parceiros de negócios, entre outros. É promovida visita às instalações, apresentação do grupo e dependendo do tema, da sua área de especialização e finda com *coffee-break*;
- Reconhecimento dos colaboradores com 10, 20, 25 e 30 anos de casa – manteve-se a ação que estava implementada Reunião de Encarregados – manteve-se;
- Reunião de Motoristas – manteve-se;
- Um dia com... – não aprovada





**Figura 9:** Encontros com Estratégia (acedido em documentos internos do grupo)

Relativamente à *building social responsibility* (construção da responsabilidade social) a intenção é a de desenvolver uma imagem triple C e devolver à comunidade o que ela nos oferece, sendo que somos solidariamente responsáveis nos locais onde fazemos empreitadas. É ainda nossa intenção impulsionar a educação, através das ações tais como:

- Banco de bens usados – aprovada mas ainda não implementada;
- Banco de livros escolares – aprovada e implementada (Figura 10);
- Caminhada solidária – aprovada e implementada em parceria com uma IPSS;
- Grande Prémio de Literatura dst – manteve-se (Figura 11);
- Lavagem de automóveis com a CERCI – aprovada mas ainda não implementada;
- Piquenique solidário – aprovada mas ainda não implementada;
- Recolha de roupa, alimentos e brinquedos – manteve-se;
- Recolha de sangue – manteve-se;
- Sala de acolhimento dos 0 aos 3 anos – não aprovada.



Figura 10: *Layout* de Campanha de Livros Escolares (acedido em documentos internos do grupo)





  
**20** anos  
**GRANDE PRÉMIO DE LITERATURA dst**  
 O grupo dst tem o prazer de anunciar a cerimónia de entrega do **XX Grande Prémio de Literatura dst**, atribuído à obra  
**CLÁUDIO E CONSTANTINO**  
 da autoria de **Luisa Costa Gomes**.  
 A cerimónia decorrerá no dia 3 de julho de 2015, às 21h15, no Theatro Circo em Braga

Programa:  
 21h15 – Recepção  
 21h30 – Entrega do Grande Prémio de Literatura dst  
 José Teófilo – grupo dst, Carlos Mendes de Sousa – júri  
 e Luisa Costa Gomes – vencedora  
 22h00 – Atuação de Luis Represas

  
 building culture  
[www.dstsgps.com](http://www.dstsgps.com)

**Figura 11:** Grande Prémio de Literatura (acedido em documentos internos do grupo)

Não menos importante é o *building health and safety* (construir saúde e segurança) o PCA do grupo afirma que “não há espaço para erros primários, não há espaço para resistir à formação, não há espaço para não dividir o conhecimento. As questões da HST e da formação são para colocar na agenda diária de cada trabalhador.” (grupo dst, s/d, s/p). Em face destas

premissas, reforçamos as campanhas que eram já habituais, promover os hábitos e estilos de vida saudáveis e fortalecemos as noções de segurança laboral:

- Aula de Tai Chi e yoga – aprovada e implementada;
- Campanha de inspeção a EPI's e EPC's – aprovada e implementada com outros moldes;
- Campanha de prevenção de ruído – aprovada e implementada com outros moldes;
- Campanha de saúde oral – aprovada e implementada com outros moldes;
- Campanha de trabalhos verticais – aprovada e implementada com outros moldes;
- Campanha local de trabalho saudável – aprovada e implementada com outros moldes;
- Dia Mundial da Segurança – aprovada e implementada; (Figura 12);
- Ginástica laboral – aprovada e implementada com outros moldes;
- Percursos pedestres – aprovada mas ainda não implementada;
- Preparação de resposta a emergências – aprovada mas ainda não implementada;
- Semana da alimentação saudável – aprovada e implementada;
- Torneio de futsal – aprovada e implementada;
- Torneio de ténis – aprovada e implementada.



Figura 12: Campanha de segurança (acedido em documentos internos do grupo)

**CONCURSO DE FOTOGRAFIA**  
*(todo o mês de maio)*

**Tema:**  
Segurança no Local de Trabalho

**Júri:**  
Hugo Delgado (Wide Angle Photographic Agency), Vânia Xisto (Diretora do Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho) e Carlos Rodrigues (XZ Consultores)

**Envio de fotografias:**  
As fotografias devem ser enviadas até 15 de maio para o e-mail: [seguranca@dstsgps.com](mailto:seguranca@dstsgps.com)

**Decisão do Júri:**  
18 e 19 de maio

**Exposição das fotografias vencedoras no Minho Center:**  
25 a 29 de maio

**Regulamento:**  
As regras do concurso estão disponíveis na intranet

# MÊS DA SEGURANÇA

28 de Abril a 31 de Maio 2015

*A 28 de abril celebra-se o Dia Mundial da Segurança e Saúde no Trabalho e o Dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho.*

*Por isso, ao longo de um mês vamos recordar a importância da segurança no local de trabalho, organizando atividades e formações dedicadas a temas específicos.*

*E não se esqueçam, no final deste mês, a política de segurança no grupo dst é de tolerância zero!*

**Semana 1 – Arranque do Mês da Segurança**

**28 de abril**  
**Dia Mundial da Segurança e Saúde no Trabalho**  
14h30 – Workshop de postura corporal  
15h00 – Workshop de higiene do sono  
15h30 – Aula de ginástica laboral  
*Local: Auditório Sofia de Mello Breyner, sede do grupo dst.*

**29 de abril**  
Simulacro de uma situação de soterramento na obra do Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo, com a presença dos Bombeiros Voluntários de Évora.  
*Local: obra do PCTA (18000).*

**Semana 2 – EPIs**

**4 a 8 de maio**  
Semana de inspeção aos EPIs (equipamentos de proteção individual) e formação específica sobre a sua utilização.  
*Local: todas as obras e centros de produção.*

**Semana 3 – Andaimos/plataformas**

**9 de maio**  
Formação sobre montagem de andaimos/plataformas, dada por uma empresa certificada e aberta à participação de todos os interessados.  
*Local: sala de formação (09000).*

**11 a 15 de maio**  
Formação em obra sobre montagem de andaimos/plataformas e inspeção aos que estão a ser utilizados.  
*Local: todas as obras e centros de produção.*

**Semana 4 – Ruído**

**18 a 22 de maio**  
Semana de alerta para os efeitos nocivos do ruído.  
*Local: todas as obras e centros de produção.*

**Semana 5 – EPCs**

**25 a 28 de maio**  
Semana de inspeção aos EPCs (equipamentos de proteção coletiva) utilizados em obra e formação sobre a montagem correta dos equipamentos.  
*Local: todas as obras.*

**Nota:** as atividades do programa não requerem inscrição.

**dstgroup**  
building culture

XZ consultores

FITNESS+CLUB

**sepri**  
Associação Profissional de Engenheiros

Figura 12: Campanha de segurança (acedido em documentos internos do grupo)

Com a categoria *building strategy* (construir estratégia) as ações pensadas visam incentivar a planificação e a organização das tarefas diárias, monitorizar e medir o desempenho dos colaboradores, empresas e grupo através de

- Campanha de arranque do BSC (Plano de Comunicação) – aprovada mas ainda não implementada (anexo 4);
- Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho – aprovada mas ainda não implementada;
- Sessões de esclarecimento "BSC: cultivar o crescimento com estratégia" – aprovada mas ainda não implementada.

De salientar que a campanha de arranque do BSC foi definida e apresentada, mas não avançou na implementação, tendo ficado adiada. A implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho também não avançou. Em relação a este tema da estratégia o PCA do grupo insiste na seguinte premissa: "A imprevisibilidade nos negócios é uma constante em aceleração diabólica: o ritmo das alterações tecnológicas, o rápido desenvolvimento dos mercados emergentes, a volatilidade dos mercados de capitais, a geopolítica e a libertação dos povos, as guerras pelos territórios e pela energia. A solução: desenvolver uma estratégia que considere a incerteza e tire o melhor partido do que ela representa." (grupo dst, s/d, s/p).

Na categoria do *building environment* (construir ambiente) pretende sensibilizar o público interno para a importância das políticas de responsabilidade ambiental e dar a conhecer o cumprimento das práticas ambientais do grupo no exterior. Mais uma vez José Teixeira certifica que *"Os clientes sofisticados exigirão produtos limpos e que evidenciem, do processo de fabrico ao processo comercial, comportamentos ambientalmente sustentáveis. Mas mais. Mas muito mais. A economia está a um pequeno passo da condição que mais massivamente influencia os consumidores - a censura. A economia está a milímetros de se autorregular e de apenas aceitar quem cumpra com a sua responsabilidade para a sustentabilidade."* (grupo dst, s/d, s/p).

Mais uma vez, algumas das ações propostas avançaram e outras não, apesar da maioria delas ter sido aceite. A razão do adiamento de algumas dessas ações residiu no facto de serem numerosas e dificuldade na implementação de todas elas ao mesmo tempo. Por conseguinte, algumas delas



tiveram que ser adiadas para o ano seguinte, por falta de tempo, para o ano seguinte. As ações propostas foram:

- ATL de Verão – aprovada mas ainda não implementada;
- Declaração Ambiental dst e bysteel – manteve-se;
- Dia do Ambiente – aprovada mas ainda não implementada;
- Movimento Europeu "Vamos limpar a Europa!" – aprovada mas ainda não implementada;
- Relatório de Sustentabilidade – aprovada mas ainda não implementada;
- Semana Europeia de Prevenção de Resíduos – aprovada e implementada.

José Teixeira alerta-nos para que “em construção, caminhamos no sentido de entender o que vai ser consumido e, em tempo, ganhamos o conhecimento que nos faltava na certeza de que amanhã o que sabemos será outra vez pouco - que o que está ganho não se pode perder mas o que temos para ganhar, de novo, precisa de mais saber. *Somos, intensamente, em construção.*” (grupo dst, s/d, s/p).

Por último e para finalizar o conjunto das sete categorias trabalhadas no plano de comunicação temos, o building growth (*construir crescimento*) com as seguintes ações:

- Código de Ética e de Conduta – aprovada mas ainda não implementada (Anexo 5);
- *dstnews* impressa – manteve-se;
- *dstnews* online – aprovada e implementado mensalmente;
- Gestão das redes sociais – aprovada e implementado;
- Jornal de Parede – manteve-se;
- Manual de Comunicação de Crise – aprovada mas ainda não implementada (Anexo 6);
- Plataforma de obras na intranet – aprovada mas ainda não implementada;
- Relatório e Contas – manteve-se;
- Vídeo institucional – aprovada mas ainda não implementada.

O Código de Ética e de Conduta e o Manual de Crise são dois manuais que há muito entendíamos construir pelo facto da dimensão do grupo assim o pedir, bem como os nossos *stakeholders*. O facto de integrarmos a formação superior no Mestrado de Comunicação e a equipa de comunicação fez com que, finalmente, os documentos fossem concretizados. Queremos ressaltar que

apenas serão implementados em 2016, primeiro internamente e no ano seguinte o Código de Ética e de Conduta será já um documento público.

O objetivo destas ações consiste em cultivar o crescimento do grupo e das suas empresas, divulgar as atividades empresariais aos seus *stakeholders* em diversos meios e apostar na internacionalização.

O envolvimento no processo de criação do plano de ações leva-nos questão de partida, quais “Os desafios da comunicação integrada no **grupo dst**: fazer negócios a falar de cultura”.

A união destas 7 características faz querer unir o grupo na sua forma de comunicar. Entendemos que deveremos eleger a comunicação ajustada ao produto, serviço e mercado através da informação por meio de imprensa, rádio e televisão. Existem mercados que podem acolher meios de comunicação mais dispendiosos como a televisão e rádio e outros optar pelo menos dispendioso como a imprensa regional e local (Ferreira et al, 2010, p. 142).



## Capítulo III: Reflexão Crítica | O papel da cultura

Este interesse pelo meio da comunicação empresarial em ambiente cultural dentro do **grupo dst** permitiu-nos relacionar a cultura, a sociedade e suas organizações e perceber a importância do valor da cultura. Alves (2004) aborda o tema da sociedade e da cultura tal como o **grupo dst** o vê. O autor garante que

“Sabemos que as Sociedades Humanas sempre procuraram garantir a sua constituição e existência duradoura, por meio daquele conjunto de ideias, valores, normas e comportamentos comuns a que se chama cultura. É esta que, aprendida, partilhada e transmitida, torna possível a vida em sociedade e permite a ela e aos seus membros a realização de seus fins. É pela cultura que a sociedade se constitui, vive e perdura em sucessivas gerações. Desde que, como insistia a resposta positiva de Alain Touraine, a própria sociedade promova e assegure continuamente o processo de socialização” (Alves, 2004, p. 2 - 3).

O ambiente cultural entendido no mundo é diferente de sociedade para sociedade. O ambiente onde estamos inseridos influencia as atitudes, comportamento e valores. O impacto que a cultura de cada país exerce nas atitudes dos seus cidadãos é notável. Ferreira *et al* (2010) questiona se “os portugueses são mais ou menos empreendedores por uma questão de cultura?” e aborda a questão através de “por exemplo, se a sociedade valorizar mais o nível de formação atingido, é provável que mais indivíduos se esforcem por alcançar níveis mais elevados de escolaridade, relegando para mais tarde quaisquer eventuais incursões empreendedoras” (Ferreira *et al*, 2010, p. 27). Nos EUA já valorizam mais o empreendedorismo e a criação da sua própria empresa.

Neste caso, não abordaremos a cultura na sua expressão mais abrangente, mas na vertente mais artística que se encontra no **grupo dst** é uma cultura de arte, dança, teatro e literaturas.

A figura 13 retrata como a cultura é o centro de tudo para o desenvolvimento e organização da sociedade. Sem dúvida que sem a cultura não somos nada, pois tudo gira à volta da mesma. Alves

(2004) afirma que “trata-se naturalmente de um modelo simplificador mas que visa representar fundadamente, a realidade social” (Alves, 2004, p. 5). Observa-se que a comunicação existente entre os agentes culturais e as restantes ciências sociais, é uma espécie de transferência de valores culturais e que “a esta tarefa complexa chamaram os sociólogos e demais cientistas sociais, o processo de socialização” (Alves, 2004, p. 8).

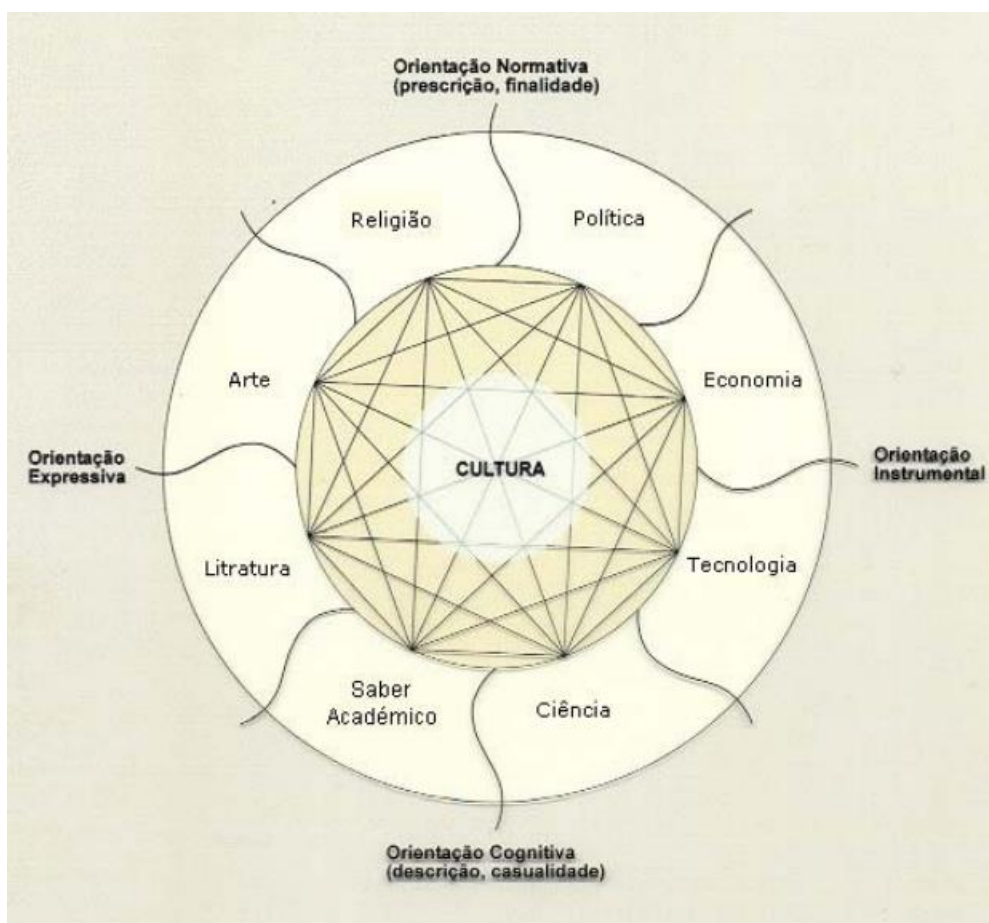


Figura 13: Grande Roda da Cultura (Alves, 2004, p. 5).

No entanto, Sousa (2012) revela-nos a mais bela expressão de cultura e é com esses olhos que vemos a cultura no **grupo dst**. A autora afirma que a cultura é feiticeira e descreve-a em prosa mas com sensibilidade poética,

“Tal como o silêncio, o amor e a morte, a cultura é uma palavra feiticeira. Encerra em si todos os sentidos e todos os seus contrários. Numa conceção verdadeiramente ampla, não existe nada que não seja cultura. Não existe não-cultura. Toda a produção do humano, nas suas mais diversas possibilidades e recortes, é cultura ou, se preferirem, vai sendo cultura. São os modos de vida, os modos de estar, os modos de sentir, tanto no plano individual como coletivo. As escolhas das sociedades em termos de organização social, política e económica não podem, nesta leitura vasta, deixar de ser cultura. Cultura é uma palavra que tudo pode, ainda que correndo o risco de nada valer.

Não é, no entanto, com esta amplitude, que falamos de cultura. No dia-a-dia, cultura vai querendo expressar a música, a dança, a pintura, o teatro, a fotografia, a escultura, artes performativas, a literatura, o cinema, o audiovisual, o design, a moda, a arquitetura, os jogos, enfim... todos os lugares da criação, todos os espaços onde a expressão do humano ultrapassa a resposta direta e imediata ao que podemos considerar necessidades básicas. A cultura não se come, a arte não tira o frio, um poema não abriga ninguém. Trata-se de um só e aparentemente supérfluo que, afinal de contas, faz das pessoas gente.

A cultura, entendida como expressão artística, como a fala do corpo e do espírito, não pertence, portanto, ao domínio do acessório mas ao que de mais necessário e sublime os indivíduos e as sociedades conseguem produzir para se expressarem, para partilharem, para construir e para se distinguirem do outro em relação. A importância transversal da cultura, nas suas manifestações mais populares ou mais eruditas, foi sendo socialmente reconhecida ao longo do tempo e hoje a cultura (ou deveria ser) uma dimensão estruturante e transversal das políticas públicas” (Sousa, 2012, p. 83 - 85).

E é assim que a autora tão bem define a Cultura que paira no complexo do **grupo dst**, como seu principal eixo de comunicação e fator diferenciador há mais de 30 anos. E reforçamos que esta “cultura vai querendo expressar a música, a dança, a pintura, o teatro, a fotografia, a escultura, artes performativas, a literatura, o cinema, o audiovisual, o design, a moda, a arquitetura, os jogos, enfim...” (Sousa, 2012, p. 83 - 85) tal como o grupo dst expressa<sup>33</sup>,

Por sua vez, Hofstede, (2001) refere que “a cultura é como a programação colectiva da mente que permite a distinção social. Neste sentido, a cultura é um fenómeno dinâmico que acompanha a evolução do homem em sociedade e processa-se num quadro de valores, definidos como uma concepção do desejável, implícita ou explícita, característica distintiva de um indivíduo ou de um grupo, que influencia a selecção de opções que se colocam no quotidiano” (Gonçalves & Martins (Org.), 2015 p. 83).

---

<sup>33</sup> Acedido em <http://www.dstsgps.com/art-and-society-pt-pt/culture-pt-pt-2/#/#text>.

As opiniões são diversas de autor para autor e Müller (2015) diz-nos que

Marchiori “faz um levantamento sobre diferentes conceituações de cultura e sua abrangência no âmbito das organizações e conclui que: cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvidas, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas (...) A formação da cultura organizacional esta intimamente ligada ao processo de conhecimento e relacionamento. (Gonçalves & Martins (Org.), 2015 p. 61).

No âmbito interno, a comunicação reúne objetivos que consistem em transmitir mensagens nítidas, simples e que potencializem os valores da empresa através da cultura. Assim, as boas vindas são dadas na receção principal com poesia. Um poema de Regina Guimarães<sup>34</sup> que fala sobre a pedra, pois foi através desta que o grupo criou raízes (figura 14).

“Em tempo de construção da aldeia planetária, a cidade é a nova unidade do espaço humano.

Os homens habituados pela paixão da cidade são também aqueles para quem o desafio da cidadania não é um conceito vazio de sentido.

Pela sua acção, o coração da cidade cresce a fim de abrigar mais sonhos e mais obras. Mais formas.

Nos centros históricos das cidades não deveria pulsar apenas o desejo de contemplar a história, mas também uma exigência de fruição e de partilha de um tempo presente. E é precisamente por a história ter nesses pólos privilegiados um rosto mais familiar e um olhar que cada dia nos interpela que eles constituem ocais de intervenção, de questionamento e de desconstrução.

A dst constrói e constrói-se ao ritmo da comunidade onde se encontra implantada, ao mesmo tempo que participa na criação de outros espaços de escrita e outras chaves de leitura desta cidade, contando para isso com a colaboração de cúmplices de longa data homens de letras, do teatro e das artes.

Sob o signo da paixão”.

Regina Guimarães

---

<sup>34</sup> Acedido em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Regina\\_Guimar%C3%A3es](https://pt.wikipedia.org/wiki/Regina_Guimar%C3%A3es).



**Figura 14:** Poema de Regina Guimarães sobre a pedra (acedido em documentos internos do grupo)



Todas as receções têm um espaço biblioteca, para aqueles que nos visitam e enquanto aguardam pela reunião, possam desfrutar de leituras de poesia, literatura, prosa e outras mais generalistas. O grupo possui uma biblioteca com livros, imagens e *cd's* catalogada, podendo cada colaborador requisitar o que deseje. Espalhamos os nossos valores, pelos escritórios de todas as empresas. É possível assim, encontrar as palavras que compõem os valores do grupo, escritas e coladas em vidros, paredes e espelhos. A *newsletter* do grupo, os relatórios e contas estão também presentes nas diversas mini bibliotecas das receções. Uma *newsletter* mensal on-line foi também desenvolvida, aquando do estágio, para que os colaboradores possam estar sempre atualizados sobre as atividades do grupo, suas empreitadas, parcerias estabelecidas, eventos, cultura ou outros acontecimentos. As salas de reuniões estão também identificadas com nomes de poetas portugueses. Mas o processo comunicacional do grupo não passa apenas por aqui, oferece bilhetes para espetáculos de teatro, dança, filmes, futebol, ginásio e outros eventos. Estabeleceu diversos protocolos, como descontos em livrarias, creches, berçários, estética, ótica, hotéis e muitos outros serviços.

Srouf (1998) parece que escreveu a pensar no **grupo dst**. O autor afirma que

“Basta entrar em qualquer grande organização para logo ser assaltado por uma presença informe. Paira no ar um mistério que faz às vezes de esfinge e que sugere, no silêncio da sua carranca, a famosa frase: “decifra-me ou te devoro”. A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram. E, de forma curiosa, os agentes individuais, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos. O ar parece vibrar, impregnado por sutis reverências e por conteúdos furtivos, por mil cumplicidades que códigos e jargões disfarçam” (Srouf, 1998, p. 167).

Este autor parece refletir as vivências do dia-a-dia no **grupo dst**. Uma empresa com múltiplos sentidos e todos eles apurados. Vemos cultura, cheiramos cultura e ambicionamos transpirar cultura. A cultura reflete-se nas obras de arte espalhadas pelas paredes dos edifícios e seu exterior (figura 15), as palavras de incentivo nas copas (figura 16), os valores são ainda evidenciados nas paredes e nas salas de reuniões, combinando cores, destacando através de molduras e iluminação as obras de arte

expostas (figura 17). Involgarmente, o **grupo dst** tem uma sala de manicura utilizada por mulheres mas também por homens, gerando bem-estar.



Figura 15: Obras de Arte (acedido em documentos internos do grupo)



Figura 15: Obras de Arte (acedido em documentos internos do grupo)



Figura 16: Copa  
(acedido em documentos internos do grupo)



Figura 17: Sala Manicura  
(acedido em documentos internos do grupo)



Figura 17: Sala Manicura (acedido em documentos internos do grupo)

Desta forma, o **grupo dst** procura desenvolver o conceito de cultura com sensibilidade e conforme sugestão do PCA e vai muito além do que apelidamos de cultura da organização. A cultura visa salientar a importância das relações, dar destaque à necessidade de devolver à sociedade e à comunidade onde efetivamente querem deixar valor. Esta ação do grupo sobre a cultura reflete o que a organização quer dar aos colaboradores e à sociedade. Refere o PCA (minuto 17' - 18') que “no Teatro Nery<sup>35</sup> (...) tivemos 23 pessoas, dos quais 7 artistas plásticos a pintar o tapume, damos à cidade a nossa conta de bom gosto” (Porto Canal, 2012).

Gonçalves e Martins (2015) indicam precisamente isso

“Trabalhar com a comunicação organizacional e/ou as relações públicas é trabalhar nesse mesmo contexto antropológico e sociológico em que a cultura se constitui. A própria interação social estabelecida pelas organizações está contida e é a ação humana na cultura. Neste ponto, então, articular estes campos com a cultura é perceber as diferentes interfaces das práticas sociais no contexto das organizações e das relações estabelecidas com seus diferentes públicos. Interfaces estabelecidas pela cultura em que se constitui uma organização – antropológica, em grande medida – ou que pode ser por ela constituída por suas ações intencionais ao longo da dinâmica social. Assim, por exemplo, se percebe que as interações cotidianas de relacionamento entre os “colaboradores” e os “diretores” ou o patrocínio a uma renomada companhia de teatro, são elementos estabelecidos na interface entre comunicação organizacional/relações públicas e cultura” (Gonçalves e Martins, 2015, p 3 - 4).

Sabemos que todas as organizações têm as suas políticas de responsabilidade social. O **grupo dst** é também exemplo disso. A política de RSE está fortemente alinhada com a estratégia da organização e abrange áreas desde a cultura, a educação, a saúde, a segurança, o ambiente e o conhecimento. A aposta é clara conforme comprovam os apoios, patrocínios e política de mecenato praticados. Com estas diligências cria valor, através das sinergias obtidas, amplificando negociações na cadeia de valor das diversas áreas de negócios e delineando uma melhor imagem de marca na perspetiva cultural, social e económica. O **grupo dst** tem como filosofia o apoio incansável à cultura, algo que consta do seu ADN. Ao longo dos anos, o grupo prioriza as atividades culturais desde a sua fundação, elevando o seu posicionamento e diferenciação na forma de fazer negócios.

---

<sup>35</sup> Teatro Constantino Nery em Matosinhos

O alargado programa de RSE do **grupo dst** tem mantido a tónica no mecenato, com enfoque na promoção e divulgação da Cultura e Educação. Assim, todos os anos o grupo dedica especial atenção ao teatro, à dança, à música e literatura. Através de parcerias e protocolos com o teatro (CTB), a dança (Estúdio Helena Mendonça), a música (Escola, Calouste Gulbenkian), as artes plásticas e a pintura (**galeria emergentes dst e projeto shairart**<sup>36</sup>), as escolas (Agrupamento Escolares Sá de Miranda, D. Maria II e Alberto Sampaio). Igualmente com o Teatro Circo. Desta forma, os colaboradores e seus familiares, podem ter acesso à cultura a preços simpáticos, bem como estas associações/ instituições têm o apoio do **grupo dst**,

- É o principal mecenas da Companhia de Teatro de Braga.
- É o principal mecenas da Feira do Livro de Braga.
- Atribui anualmente o Grande Prémio da Literatura dst (acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=ysXHECTQbRY> e [https://www.youtube.com/watch?v=vJAT1XzhGsk&list=PL3sDU\\_wDkvs\\_4ugbSV2RpKN7P-WL3Oe29](https://www.youtube.com/watch?v=vJAT1XzhGsk&list=PL3sDU_wDkvs_4ugbSV2RpKN7P-WL3Oe29)).
- Organiza anualmente o Prémio Internacional de Fotografia “**Emergentes dst**”, que visa premiar a melhor obra fotográfica contemporânea a nível internacional (acedido em [https://www.youtube.com/watch?v=u2t4\\_OnZfi0](https://www.youtube.com/watch?v=u2t4_OnZfi0)).
- Desenvolve continuamente a sua política de apoio aos livros e à leitura, através da oferta de livros e da edição da *newsletter* do grupo. Esta é preparada contando com o contributo ativo dos colaboradores, que participam através do envio de artigos, sem restrição de temas ou géneros literários. Adicionalmente, o grupo promove ainda a leitura através da oferta de livros para bibliotecas escolares, para além de disponibilizar internamente, na sua biblioteca, todo o tipo de obras literárias para usufruto dos colaboradores.

Concedemos destaque aos prémios dst, já referidos na cronologia do grupo. Ambos acontecem não somente para o público externo, como para o seu público interno, incentivando os colaboradores a participar. O grande prémio de literatura e o prémio de fotografia emergentes dst, foram ambos criados pelo **grupo dst** e com tendência para perdurar. O primeiro existe há 20 anos e nos primeiros 10 foi considerado um prémio regional no valor de 7.500,00 €, posteriormente foi alargado ao âmbito nacional com um valor monetário de 15.000,00 €. A entrega do mesmo ocorre aquando da inauguração da Feira do Livro de Braga, evento promovido pela Câmara Municipal de Braga. O grande prémio de literatura dst, tem um regulamento específico e destina-se a galardoar

---

\* Acedido em <http://shairart.com/>

todos os anos uma obra em português. O prémio de fotografia **emergentes dst**, é internacional, nasceu há 8 anos e atribui um valor pecuniário de 7.500,00 €. Apesar dos prémios se destinarem sobretudo ao público externo, a comunicação interna incentiva o público interno a participar nos mesmos.

Sousa (2012) salienta que “as políticas culturais variam (...) no tempo e no espaço” e que “às vezes, é privilegiado o apoio à chamada “alta cultura” como a música clássica ou bailado, por serem artes especialmente exigente em termos de formação e de difícil sobrevivência no mercado livre da cultura” (Sousa, 2002, p. 183 – 185). O **grupo dst** não fica indiferente a estas artes. Compromete-se a pagar as propinas dos filhos dos seus colaboradores no Estúdio Helena Mendonça<sup>37</sup>. É também Mecenaz do Ciclo de Dança “A dança dança-se com os pés” do Teatro Circo<sup>38</sup>. Na música apoiou a Orquestra Jovem do Conservatório Gulbenkian de Braga<sup>39</sup> (Orquestra OJ.COM). Com estas ofertas culturais, que de outro modo seriam inacessíveis à grande maioria dos seus colaboradores, o grupo, democratiza o acesso à cultura e cultiva outros interesses. (Sousa, 2002, p. 183 – 185).

Além de todas estas inquietações com a música, dança, teatro, e porque a empresa leva a sua assinatura de marca “**building culture**” muito a sério, o **grupo dst** tem trabalhado num projeto relacionado com as artes. É sua pretensão ajudar os artistas emergentes a obter o apropriado reconhecimento e pagamento pelo seu esforço e desempenho, permitindo-lhes a exposição das suas obras de arte a um nível global, através de uma plataforma *online* com galerias virtuais, o projeto *shair*<sup>40</sup>.

O plano de comunicação abordado anteriormente, corresponde ao plano que o grupo tinha em mente aplicar, e conforme indicado, alguns dos pontos não puderam ser concretizados. Mas ainda durante o período de estágio surgiram outros assuntos de interesse para o grupo e que depois de avaliados pela administração, foram destacados pela sua importância cultural. A equipa de comunicação agarrou-os de imediato.

---

<sup>37</sup> Estúdio Helena Mendonça acedido em <http://videos.sapo.pt/2MPT4eLVaokmf6NGLOKy>.

<sup>38</sup> Acedido em <http://www.theatrocirco.com/pt/home>.

<sup>39</sup> Acedido em <http://www.conservatoriodebraga.pt/>.

<sup>40</sup> Acedido em [www.shairart.com](http://www.shairart.com).

Uma das propostas que chegou até nós foi um pedido da Background<sup>41</sup> para uma campanha sobre cultura<sup>42</sup>. Como aficionados que somos pelo Teatro, não poderíamos virar as costas a este pedido e mostramo-nos automaticamente recetivos. O que nos foi pedido foi que nos juntássemos à campanha da Background e apoiássemos o Teatro.

O plano para esta campanha consistiu em criar um convite para ir ao Teatro. Lançamos a campanha “Vamos ao teatro” (figura 17), através de meios digitais, com envio de emails aos colaboradores, colocação de *banners* na intranet e também nas redes sociais, a incentivar o público interno a ir ao Teatro. Em conjunto com o suporte digital adicionamos o suporte papel, através de afixação de cartazes em pontos estratégicos do nosso complexo e nas fábricas.

Igualmente, e para que chegasse aos nossos *stakeholders* o eco desta campanha, decidimos convidá-los a vir ao Teatro e oferecemos entradas gratuitas para a sala mais histórica de Braga, o Theatro Circo<sup>43</sup>. Igualmente, o teatro foi levado ao **grupo dst**, convidando a nossa parceira do teatro, a Companhia de Teatro de Braga, porque é através de parcerias que a responsabilidade pessoal atua, a presentear-nos com sessões várias durante uma semana. A CTB aceitou também de imediato este nosso convite e levou o Pessoa<sup>44</sup>, até nós. Sim, o próprio Fernando Pessoa esteve lá e a Companhia de Teatro de Braga levou até ao grupo “Em Pessoa”<sup>45</sup>. As sessões aconteceram no Restaurante M, conforme se retrata na figura 18.

O retorno obtido foi muito bom por parte dos colaboradores, dado que o diagnóstico foi tido em conta, obtemos o feedback dos colaboradores quanto à campanha implementada. Quem assistiu à peça, no nosso Restaurante M, saiu com sorriso nos lábios. Ouvia-se um burburinho de satisfação nos corredores e a vontade de passar a mensagem aos restantes colegas, para que não perdessem esta oportunidade única.

---

<sup>41</sup> Acedido em <http://background.pt/>

<sup>42</sup> Campanha da Background “Vamos ao Teatro” acedido em [http://background.pt/vamos-ao-teatro\\_downloads/](http://background.pt/vamos-ao-teatro_downloads/).

<sup>43</sup> <http://www.theatrocirco.com/>

<sup>44</sup> <http://casafernandopessoa.cm-lisboa.pt/index.php?id=2252>

<sup>45</sup> Outubro é o mês do teatro, por isso junta-te à campanha nacional promovida pela Background e ajuda-nos a celebrar esta forma de expressão da arte e cultura! Desde as peças em cena no Theatro Circo ao Festival de Teatro de Barcelos, passando por declamações de poemas de Fernando Pessoa no Restaurante M (especialmente para os nossos colaboradores!), vais ter muito por onde escolher este mês. Ir ou não ir? Aqui não há questão. “Vamos ao Teatro”!#buildingculture. Acedido em <https://www.facebook.com/dstgroup/photos/pb.240595949418717.-2207520000.1445856879./536716136473362/?type=3&theater>.



Figura 17: Campanha Vamos ao Teatro (acedido em documentos internos do grupo)



Figura 18: Peça de Teatro "Em Pessoa" pela CTB (acedido em documentos internos do grupo)



Isto acontece porque a cultura não é individual, é partilha. A mesma cultura, segundo Sour (1998),

“Não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização. Enquanto a dimensão política traça o espaço *arena* em que se articulam as relações de poder e a dimensão económica demarca o espaço da *praça* em que se articulam as relações de haver, a dimensão simbólica representa o espaço do *palco* em que se articulam as relações de saber” (Sour, 1998, p. 168).

Importa mencionar que a cultura é “um conjunto de características espirituais, materiais, intelectuais e afetivas distintas, que caracterizam uma sociedade [...] [e abarca] artes, letras, os modos de vida, os sistemas de valores, as tradições e as crenças” (Brant, 2003, p. 3). Ribemboim (2003, p. 125) de igual forma define sucintamente que “a cultura e a arte são infinitamente amplas, trafegam do popular ao erudito, do adulto ao infantil, do intrincado ao mais simples significado”, isto é, independentemente de classe social, religião, cor ou outras formas de diferenciação social, a cultura consegue atingir todas as pessoas, unindo-as no conhecimento aprofundado da sociedade em que vivemos, procurando sempre diferentes meios para o seu desenvolvimento.

A afirmação do PCA José Teixeira sobre a RSE assenta na seguinte premissa:

“No âmbito do seu programa alargado de responsabilidade social, a atividade mecenática assume particular relevância no que respeita à educação e à cultura e à sua respetiva divulgação. O **grupo dst** tem preocupações culturais desde a sua génese, o que o diferencia e lhe traz valor acrescentado. É uma forma de fazer negócios assentes numa base cultural forte!” (grupo dst, s/d, s/p).

Outra das propostas relevantes que nos chegou e, porque também somos apaixonados pelos livros, foi através da Rádio Universitária do Minho. A RUM chegou-nos com uma proposta irrecusável. Sermos parceiros nos “Livros com RUM”. Outra que não estava planeada e que ao longo do estágio, a administração entendeu que não poderia dizer que não. Depois de várias conversas, o plano foi delineado e a parceria fechada. A RUM e o **grupo dst** escolhem os convidados para as leituras de António Ferreira e as mesmas acontecem na **galeria emergentes dst**, na rua do Raio, em Braga. A

equipa deu o mote para o *layout* da imagem e mensalmente é adaptado ao autor convidado. O **Livros com RUM** é um ciclo mensal de “A Literatura e os Autores ao Vivo”, onde os escritores e leitores se encontram para ouvir e assistir a uma conversa conduzida pelo responsável do programa. Mais uma vez, conforme já havia sido planeado e através das sinergias criadas entre o Município de Braga, a RUM e o **grupo dst**, os livros com RUM de julho foi realizado na Feira do Livro de Braga, com a presença da vencedora do **XX Grande Prémio de Literatura dst**. No caso, a vencedora foi Luísa Costa Gomes conforme figura 19.



Figura 19: Livros com RUM (acedido em documentos internos do grupo)

O ator António Fonseca<sup>46</sup> contactou-nos para que o **grupo dst** escolhesse 12 a 15 colaboradores para fazerem parte do elenco “Os Lusíadas”<sup>47</sup>. A ideia do António era a de percorrer Portugal e fazer antologias com “Lusíadas de coração” de Camões, acompanhado por agentes locais. Lançamos o repto através de uma campanha e fizemos escolha dos meios a divulgar: intranet, *banners* e redes sociais. Recebemos as inscrições dos colaboradores e solicitações para que incluíssemos os seus filhos nessa iniciativa cultural. Mais uma vez, registou-se a integração dos seus

<sup>46</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ant%C3%B3nio\\_Fonseca\\_\(ator\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ant%C3%B3nio_Fonseca_(ator))

<sup>47</sup> <http://www.lusiadasdecoracao.blogspot.pt/>

colaboradores que quiseram marcar presença. A aposta foi superada e Camões conquistou várias cidades portuguesas, conforme demonstra a figura 20.

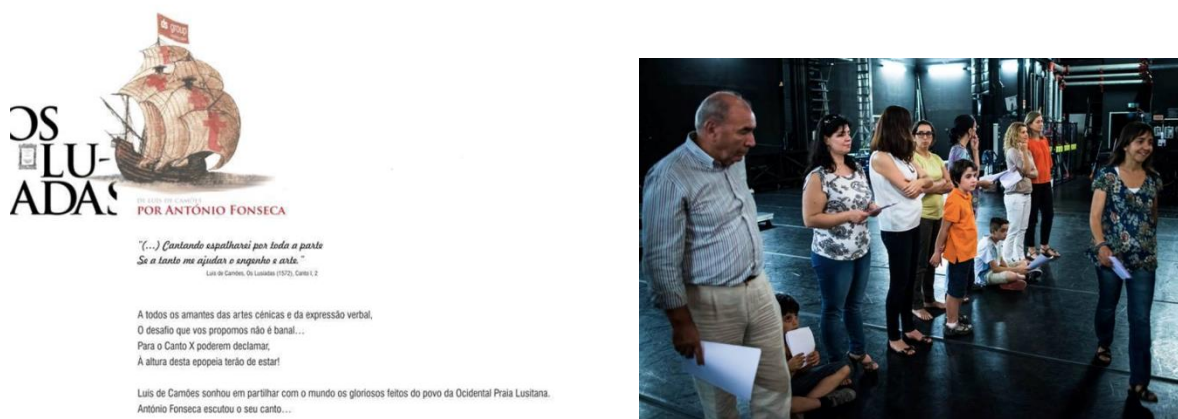


Figura 20: Os Lusíadas de Coração (acedido em documentos internos do grupo)

Decididamente, o **grupo dst** é um fomentador da responsabilidade e da cultura no seio das suas organizações. A sua identidade e imagem resultam de uma comunicação responsável e orientada para a cultura. A conceção de sinergias permitem gerar boas relações de forma a estimular as organizações e as instituições a respirar cultura. Segundo Ruão (1998) a cultura “consiste num terreno simbólico de valores e crenças, que fornecem textura e orientação às representações de identidade e de imagem. Já a imagem é a *representação-reflexo* da projecção organizacional, identitária e cultural, em resultado do cruzamento de mensagens no universo interno e externo. E a comunicação funciona como uma espécie de “sistema circulatório”, cujas artérias e fluxos ligam, alimentam e dão sentido à *expressividade organizacional*” (Ruão, 1998, p. 107).

A autora defende ainda que “Ainda que a partilha de certos valores e crenças por toda a organização (sem prejuízo da existência de sub-culturas) continue a ser entendida como condição essencial ao bom funcionamento organizacional, pela capacidade de gerar união grupal em situações de crise ou ataques de inimigos comuns. Até porque os estudos têm demonstrado que a excessiva diversidade pode, no limite, destruir a própria identidade cultural do grupo (Schein, 1992; Denton, 1997; Morgan, 1997 citando Ruão, 1998, p. 115).

Face às tendências e desafios com que o mundo atual se confronta, o papel das empresas em prol da sustentabilidade reveste-se de redobrada importância na sua tripla dimensão económica, social e ambiental. O progresso das empresas rumo à sustentabilidade constitui uma tarefa inesgotável e um desafio permanente, assumindo-se como uma referência nacional, quer ao nível da RSE, cultural e ambiental e o **grupo dst** é exemplo disso.

José Teixeira<sup>48</sup> afirma que a economia deve falar de cultura e que dessa forma, seríamos, de certeza outro país (Porto Canal, 2012). Reconhecemos que a sustentabilidade e formação também são cultura, por isso, o **grupo dst** aposta fortemente nas questões ambientais e de formação. O crescimento e desenvolvimento dos vários departamentos e empresas do grupo tornaram evidente a necessidade de proceder a uma integração das questões ambientais no sistema de gestão, de modo a satisfazer as necessidades socioeconómicas e proteger o ambiente. Assim, o grupo assume uma cultura de processos e procedimentos que causem um menor impacto ambiental. Os colaboradores são formatados a praticar um consumo responsável dos recursos da economia do ambiente.

No tocante à formação, o grupo defende que o desenvolvimento do capital humano é a sua principal vantagem competitiva. A evidente preocupação constante com a formação profissional conduz à aquisição de programas de formação para todos os perfis profissionais, por forma a contribuir para a consolidação de conhecimentos técnicos por parte dos nossos colaboradores. A aposta é também ajudar a colmatar lacunas de conhecimentos e a adquirir outras competências para progressão na carreira. O PCA entre os minutos 14' e 17' reforça que a retórica e a oratória, bem como a estética, o pensamento contemporâneo e a lógica são disciplinas fundamentais no **grupo dst** (Porto Canal, 2002), pois, visa o aumento do poder de negociação dos trabalhadores, que no final se traduzirá no aumento do negócio. Os protocolos com as diversas escolas da Universidade do Minho, são também uma realidade. Deste modo, o grupo está permanentemente atualizado, com colaboradores informados e com conhecimentos diversificados, concorrendo assim de forma mais vantajosa.

E Alves (2004) reforça o que o **grupo dst** propõe em termos de formação

---

<sup>48</sup> Minuto 26'

“Por isso os programas de formação deverão incluir algumas disciplinas de ciências sociais tais como sociologia, antropologia, psicologia (social), economia, direito, história e geografia. Não se advoga uma sobrecarga do estudante com programas extensivos sobre o conhecimento sociológico. Mas afirma-se que a sua perspectiva é indispensável, não só para a formação básica do especialista, mas também porque as ferramentas de ordem teórica e metodológica das ciências sociais lhe fornecerão mais adequada habilitação para tratar as questões de comunicação com que se defrontará na vida profissional” (Alves, 2004, p. 13)

Destacamos uma das formações - a oficina de expressão oral - que trabalha o corpo como elemento fundamental da comunicação. Mais uma vez o grupo prima pela diferença e aposta na cultura. Com esta oficina lecionada por Rui Madeira da CTB, pretendeu dotar o colaborador de “chaves técnicas” que lhe permitam otimizar a sua capacidade comunicativa com enfoque na respiração, olhar, articulação, dicção, desarticulação sonora da palavra na procura da sonoridade de cada letra, na importância, no valor e nos sentidos da palavra que se diz, na expressão falada e por último na interpretação.

Longhurst refere que “a sustentabilidade tem a ver com a construção e integração da responsabilidade social na arquitectura da própria marca. Isto não tem impacto directo nas vendas, mas ajuda a construir uma marca mais forte, o que, no final, terá efeito nas vendas” (Rodrigues *et al*, 2005, p. 463).

Logo, a cultura exige ter mundo, exige leituras, exige viagens através dos livros, exige teatro, exige dança, exige música, exige artes, exige retórica, exige literatura. A cultura é a arma de defesa para a futilidade, o *cliché*, a letargia. É a arma para sair do sofá e participar nas actividades culturais que se apresentam. O convívio com as obras de arte nas galerias, com a leitura nas bibliotecas, com as peças de teatro nos teatros. A cultura constrói-se todos os dias a partir da participação e experimentação. E os colaboradores do **grupo dst** têm essa vantagem. (figura 21).



Figura 21: Eventos culturais (acedido em documentos internos do grupo)

As artes, a poesia, a estética, a retórica, entre outras, são disciplinas e temas, regularmente abordados no seio da organização. Criar e desenvolver este hábito junto do grupo, e para quem o conhece, é perfeitamente normal e não se estranha, entranha-se.

A seguir a esta passagem pela cultura do **grupo dst**, a questão coloca-se: “**Os desafios da comunicação integrada no grupo dst: fazer negócios a falar de cultura**”? Será possível? De que modo o acesso à cultura pode influenciar-nos e transformar-nos enquanto indivíduos inseridos em diferentes contextos? De que forma a cultura cabe em lugares comuns como o seio das organizações? Afinal quando falamos de cultura falamos de algo que nos enobrece e de, certa forma, não parece encaixar-se em universos corrompidos pelo lucro e pela ascensão nos mercados. Falamos de sensibilidades diferentes. Será que a democratização da cultura não lhe retira algum encanto? Será que o seu carácter de inacessibilidade não lhe confere outra grandeza e maior interesse? Será que a convivência do abstrato com o concreto é uma convivência fácil e exequível? Até porque, os termos e a linguagem são diferentes. Será que o universo empresarial carece da profundidade, que a componente cultural encerra, para se engrandecer? Para além disso será que o crescente estímulo do virtual, não retira interesse à componente cultural e artística?

O **grupo dst** arriscou e rodeou-se de cultura e iniciativas diferentes, criando ambientes inspiradores e estimuladores para usufruir internamente e apoiar externamente, como forma de exposição e mediatização das suas atividades.

Como afirma o PCA “já ganhamos negócios a falar de cultura” (Económico TV, 2012b). Este pensamento inovador leva o grupo a um posicionamento estratégico e diferente e a um reconhecimento por parte dos diferentes públicos. O **grupo dst** entende que o investimento em cultura ajuda a desmistificar essa ideia preconcebida de que as empresas neste ramo não têm outras preocupações que não convirjam unicamente para a grandeza económica. Para nós, cultura implica pensar, pensar individualmente, demoradamente, digerir o que se passa à nossa volta, relacionar, desconstruir, questionar, sensibilizar e cultivar o que é único e difícil de copiar ou reproduzir. Cultura é a ferramenta que nos ajuda a encontrar o lugar-comum, a banalidade, o preconceito e a indiferença e leva-nos à criatividade. A cultura requer uma visão própria e esta é adquirida através da experiência, da diversidade de leituras, do contato com manifestações artísticas e seus autores, do contato com outros povos, da curiosidade e disponibilidade para o conhecimento, do autoconhecimento, da profundidade do nosso olhar, da nossa sensibilidade para compreender o mundo que nos rodeia e atuar de acordo com a nossa própria percepção.

## Capítulo IV: Conclusão

“Se não puder voar corra.  
Se não puder correr, ande.  
Se não puder andar, rasteje, mas continue em frente de qualquer jeito.”  
Martin Luther King (s/d)

A revisão da literatura alertou para a contínua necessidade de comunicarmos de forma integrada e em harmonia com todas as estratégias aplicadas pelo grupo. Destacamos a inovação, a RSE e a cultura, pelo seu interesse especial. Refletindo sobre a questão de partida “Os desafios da comunicação integrada no grupo dst: fazer negócios a falar de cultura”, e tendo em conta a experiência de estágio e o enquadramento teórico, concluímos que a aposta do grupo dst na continuidade e reforço da estratégia de comunicação integrada, apoiada na contínua política de RSE, sustentada na cultura implicará, com toda a certeza, um melhor posicionamento e desempenho nos mercados. Inquestionavelmente, a prática da cultura no grupo impõe-se como fator diferenciador.

O mercado onde o **grupo dst** se insere é diversificado e por isso muito concorrencial e particularmente competitivo. O grupo dá extrema importância à comunicação e à forma como vende o seu negócio e privilegia a cultura, marca da sua irreverência, num contexto empresarial tradicionalmente rígido. O investimento aplicado em comunicação é elevado e o grupo procura diferenciar-se da concorrência dessa forma, estreitando relações através do mecenato, apoiando a cultura, sensibilizando para a RSE, apoiando a formação e cultivando a educação. É evidente a construção de uma imagem de reconhecimento, a formação de equipas de trabalho identificadas com a missão, visão e os valores da organização, fomentando assim as relações de confiança com os *stakeholders*.

De salientar a influência da comunicação e dos instrumentos comunicacionais no seio da organização, mais concretamente, na prossecução dos objetivos e metas definidas, não descurando o medidor de gestão *Balanced Scorecard*, que orienta o grupo no sentido da captação de vantagens competitivas no mercado global. A Comunicação é, portanto, um enorme desafio para uma



organização como o **grupo dst** que quer vingar em vários mercados e atingir vários públicos, quer interna quer externamente.

O **grupo dst** continua a reforçar o crescimento da sua atividade, continua a ganhar robustez financeira e a consolidar a sua posição no mercado. No seu *core business* – Engenharia & Construção – verifica-se uma contínua aposta em obras de grande envergadura. Conquistar dimensão e reconhecimento, marcar presença internacional através do alargamento a outros mercados, diversificar a sua atividade são apostas ganhas. As Energias Renováveis, com as novas políticas de autoconsumo e os projetos de eficiência energética, bem como, as Telecomunicações, com o crescimento da exploração da infraestrutura de fibra ótica reforçam a conquista de novos clientes. O mesmo acontece com a área de negócio do Ambiente, com resultados estáveis e a área das Ventures, caracterizada pela sua inovação, empreendedorismo e criatividade que personifica um enorme potencial de crescimento. Importa ainda destacar a grande aposta na área do *Real Estate*, área de atividade de importância crescente e que apresenta margem de crescimento. Desta forma, entendemos que todos (empresas do grupo e colaboradores) são igualmente fundamentais na estratégia do **grupo dst**.

A comunicação constitui um desafio para os seus responsáveis e exige um olhar atento e crítico sobre o que os rodeia. A dificuldade está em passar as mensagens e que todos retirem delas o mesmo sentido, ou seja, o sentido pretendido. A temática cultural dada a sua sensibilidade mereceu um tratamento especial até por ser uma paixão do Presidente do Conselho de Administração e servir para aproximar o valor do bom gosto à imagem do **grupo dst**.

Queremos que a organização nos faça criar outras perceções, que nos sugira outros rumos, que nos insira de forma diferente na comunidade, nos faça ganhar outras sensibilidades, nos desvie dos lugares comuns, das rotinas, do agir sem pensar, enfim, que nos faça negociar de forma inteligente e responsável como resultado desta abertura à cultura e às consciencializações que ela reproduz. Queremos que o **grupo dst** nos faça mudar linhas de pensamento.

Nesse sentido, o grupo apresenta-se desafiador e propulsor destas novas oportunidades. É com a mesma atitude positiva e de esforço, que as pessoas que trabalham no grupo farão elevar a

marca a diferentes níveis estratégicos. Esperemos que continue a promover uma comunicação integrada, com uniformização da linguagem, difundindo cultura.

Augusto e Yanaze (2010) afirmam que “‘cultura’ pode ser empregada como uma estratégia de relacionamento organizacional” e que “este comportamento das organizações vem sendo associado a ações de marketing cultural, entretanto ‘se o objetivo é se comunicar para estabelecer relacionamento aproximativo, tal apoio deve ser mais bem denominado comunicação por ação cultural, especificamente, no campo teórico das relações públicas’” (Gonçalves & Martins (Org.), 2015 p. 14).

Foi nossa intenção neste relatório de estágio tentar compreender de que forma a cultura influencia os negócios e se o desafio da comunicação integrada, ao promover a cultura fazendo negócios, beneficia a organização. Constatou-se que o Presidente do Conselho de Administração do **grupo dst**, ao adotar políticas culturais diferenciadas envolvendo todos os *stakeholders*, consegue combinar a cultura com os negócios com resultados muito positivos. A adoção de práticas culturais contínuas e não pontuais, a aposta na RSE em áreas abrangentes, tais como, música, dança, teatro, arte, faz com que este se destaque no mercado concorrencial. E esta aposta é uma aposta para todos os públicos: visa proporcionar ao público interno o acesso à cultura e à abertura para outras fontes de conhecimento; pretende criar uma identidade que seja facilmente identificada pelo público externo, atribuindo assim valor à marca. Nesse alinhamento estão também a estratégia de comunicação e da inovação como fatores que colaboram no desenvolvimento da marca do **grupo dst**.

O desenvolvimento de um plano de comunicação com qualidade e à medida, ajustado às diferentes categorias que entendemos ser as mais importantes, *building innovation* (inovação), *building environment* (ambiente), *building health and safety* (saúde e segurança), *building social responsibility* (responsabilidade social), *building strategy* (estratégia) e *building talent* (talento), nas áreas da comunicação interna e nas áreas de comunicação externa o *building growth* (crescimento), redefiniu a marca através do slogan *dstgroup building culture*, e retocou a sua imagem.

Concordamos com Müller (2015) que assegura que cabe “ao gestor que planeja os procedimentos comunicacionais, o compromisso de agir de modo coerente, dando destaque e aproveitando a dinâmica que ocorre no âmbito social e organizacional para aproximar os elementos

envolvidos no processo como um todo” (Gonçalves & Martins (Org.), 2015 p. 73). Neste sentido, entendemos ter conseguido observar e retratar a importância da estratégia de implementação de um plano de comunicação integrado e a aposta no incentivo a ações culturais.

É possível fazer negócios a falar de cultura.

## Capítulo V: Bibliografia/Webgrafia

### Bibliografia

50 gurus da gestão para o século XXI (2005). 1ª ed. Vila Nova de Famalicão: Centro Cultura.

Alves, A. (2004). Comunicação e cultura no processo de Socialização, Comunicação ao II Encontro Luso-Galego de Comunicação e Cultura, organizado pelo Conselho de Cultura da Galiza, Santiago de Compostela, 4 – 5 de Novembro de 2004.

Arvidsson, A. (2006). Brands: Meaning and Value in Media Culture, London: Routledge.

Brant, L. (2003). Diversidade cultural e desenvolvimento social. In: B Políticas culturais. Vol. 1. Barueri, SP: Manole, p. 3-13.

Bateman, T.S. e Snell, S. A. (2012). Administração, 2ª ed., Porto Alegre.

Benn, S. et al. (2014). Organizational Change for Corporate Sustainability, New York: Routledge, 3rd.

Caetano, J. (2005). Gestão da comunicação. 2ª ed., Quimera.

Caetano, J. (2007). Gestão e planeamento de comunicação. 1ª ed., Quimera.

Campbell, A. (1998). A missão: a tarefa mais importante do líder. In: Stacey, Ralph. Pensamento estratégico e gestão de mudanças. Trad. Joao Paulo Gaspar. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Canavilhas, G. (2010). “O Ministério da Cultura tem que ter a coragem de diminuir o número de apoios e apostar na qualidade” in Público, 24 de Março.

Cardoso, O. O. (2006). Comunicação Empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública, 40 (6), pp. 23-44.

Deetz, S. A. et al. (2000). Leading Organizations through Transition: Communication and Cultural Change, Thousand Oaks, Sage Publications.

Drucker, P. (1999). Administração em tempos de grandes mudanças, São Paulo, Pioneira.

Falkheimer, J. (2014). 'The power of strategic communication in organizational development', International Journal of Quality and Service Sciences, vol. 6, n. ° 2/3.

- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Serra, F. R., (2010). Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa. 2ª ed., rev. e actual. Lisboa: Sílabo
- Ferreira, R. F. (1993). Pensar a gestão, Lisboa, Fim de Século.
- Freire, A. (2006). Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal. Lisboa, Editorial Verbo.
- Habermas, J. (1996). Racionalidade e Comunicação, Lisboa, Edições 70, 2002.
- Kaplan, A. (1969). A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento. São Paulo: Editora Herder.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston, Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. New York: The Free Press.
- Kotler, N. e Kotler, P. (1998). Museum Strategy and Marketing, San Francisco, Jossey-Bass.
- Kotler, P. (2010). Marketing para o século XXI. 6ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Kunsch, M. M. K. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada, 4. Ed, revista, atualizada e ampliada, São Paulo, Summus Editorial;
- Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V. (2010). Publicitor. 7.ª ed.. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Matos, F. G de (1993). Estratégia de empresa, São Paulo, Makron Books.
- Matos, G. (2004). Comunicação sem Complicação, São Paulo, Elsevier Editora.
- Quivy, R. (2008). Manual de investigação em ciências sociais. 5ª ed.. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa, Gradiva.
- McQuail, D. (2003). Teoria da comunicação de massas. Lisboa: Serviço de Educação e Bolsas da Fundação Calouste Gulbenkian.
- Motta, F. C. P. (1986). Organização e poder: empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas.
- Ogden, J. R. e Crescitelli, E. (2008). Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education.

Rasquilha, L. (2011). Publicidade: fundamentos, estratégias, processos criativos, planeamento de meios e outras técnicas de comunicação. 2ª ed.. Lisboa: Gestão Plus.

Ribemboim, Ricardo (2003). Cultura e responsabilidade social, In: BRANT, Leonardo (org.). Políticas culturais. Vol. 1. Barueri, SP: Manole, p. 125-127.

Rodrigues, J. N., Cardoso, J. F., Nunes, C., e Eiras, R. (2005). 50 gurus da gestão para o século XXI, 1ª ed. Vila Nova de Famalicão, Centro Cultural.

Ruão, T. et al. (Eds.) (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate - III, Braga: LASICS, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), Universidade do Minho.

Schwanitz, D. (2009). Cultura - Tudo o que é preciso saber, Alfragide: Publicações D. Quixote, 12ª edição.

Serra, Fernando R., Ferreira, Manuel P., Torres, Maria C., Torres, Alexandre P. (2012). Gestão estratégica: conceitos e prática. 3ª ed. Lisboa, LIDEL - Edições Técnicas.

Silva, A. S. (2010). "O poder, um novo trilho na análise cultural?" in Santos, Maria de Lourdes Lima e Pais, José Machado (org.), Novos Trilhos Culturais, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

Sinclair, J. (2011). 'Branding and Culture', in Janet Wasko, et al. (eds.) The Handbook of Political Economy of Communications, Chichester, UK: Wiley-Blackwell / IAMCR.

Sousa, M. G. P., Rodrigues, L.M. L. (2002). O balanced scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XXI, Porto, Rei dos Livros.

Srour, R. H. (1998). Poder cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.

Teixeira, S. (1998). Gestão das Organizações. Alfragide, McGraw-Hill Portugal.

Te'eni, D. (2001). A Cognitive-Affective Model of Organizational Communication for Designing IT, MIS Quarterly, Vol. 25, No. 2 (Jun., 2001), pp. 251-312.

Tourinho, C. A. M. (2013). Inovação é ação e comunicação, 1ª ed., Vitória, Espaço Livros Editora.

## Webgrafia

Económico TV (2012a). grupo dst em destaque como negócio inovador. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=fYkVAGJR3uU>.

Económico TV (2012b). Projecto Empresa. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=bv7UtFl-HOo>.

Gonçalves, G. et al. (Eds.) (2013). Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives, Labcom Books, Covilhã, UBI: Labcom. Acedido em <http://www.livroslabcom.ubi.pt/book/104>.

Gonçalves, G. & Martins, T. (2015). Interfaces da comunicação com a cultura, Coleção: Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas (vol. 4). Acedido em [http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20150702-2015\\_11\\_interfaces\\_comunicacao\\_cultura.pdf](http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20150702-2015_11_interfaces_comunicacao_cultura.pdf).

Granja, F. (2011). Criação de um modelo de serviços nas relações com *stakeholders* para novos modelos de negócio. Acedido em [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/17549/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_Mestrado\\_Alberto\\_Granja\\_50241.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/17549/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_de_Mestrado_Alberto_Granja_50241.pdf).

Grupo dst, canal youtube. Acedido em <https://www.youtube.com/channel/UCIv86m1UWx9I5YMOhcfi3ZQ>.

Grupo dst, *site*. Acedido em [www.dstsgps.com](http://www.dstsgps.com).

Muff, K. & Dyllick, T. (2014). 'An organizational roadmap of Business Sustainability', SSRN – Social Science Research Network [website], SSRN. Acedido em <http://ssrn.com/abstract=2442211> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2442211>.

Porto Canal (2012). Gestão de Topo. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=hollG-dKflg>.

Prémio de Literatura dst (2015). Acedido em [https://www.youtube.com/watch?v=vJAT1XzhGsk&list=PL3sDU\\_wDkvs\\_4ugbSV2RpKN7P-WL30e29](https://www.youtube.com/watch?v=vJAT1XzhGsk&list=PL3sDU_wDkvs_4ugbSV2RpKN7P-WL30e29) e <https://www.youtube.com/watch?v=ysXHECTQbRY>.

Prémio Internacional de Fotografia “Emergentes dst” (2014). Acedido em [https://www.youtube.com/watch?v=u2t4\\_OnZfi0](https://www.youtube.com/watch?v=u2t4_OnZfi0).

Ortega-y-gasset, J. (s/d). O livro das missões. Acedido em <http://www.citador.pt/frases/citacoes/a/jose-ortega-y-gasset>.

Ribeiro, A. M. (2015). O que é a cultura geral. Acedido em <http://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/o-que-e-cultura-geral-1681554>.

Ruão, T. (s/d). As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas. Acedido em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf>.

Ruão, T. (1998). A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. Acedido em <http://hdl.handle.net/1822/8841>.

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. Acedido em [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao\\_ComRH\\_1999.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf).

Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas. Acedido em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf>.

Ruão, T. (2003). O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação. Acedido em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-estado-arte-comunicacao-organizacional.pdf>.

Ruão, T. (2005). O papel da identidade e da imagem na gestão das universalidades. Acedido em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-papel-identidade-imagem-gestao-universidades.pdf>.

Sousa, Helena (2012). A cultura é feiticeira. Acedido em [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29995/1/HS\\_cultura.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29995/1/HS_cultura.pdf).





## Capítulo VI: Anexos



## Anexo 1: Manual básico de marca – versão de bolso



# MANUAL BÁSICO DE MARCA

### Uma cultura de construção que constrói cultura

*Somos leais, solidários, responsáveis, corajosos, respeitadores, rigorosos, ambiciosos, apaixonados e com muito bom gosto! Neste grupo escrevemos com alma, prestando especial atenção à estética e à retórica do nosso discurso.*

Este é o manual básico de marca do dstgroup.  
Aqui encontrarás informações práticas para utilizar devidamente a nossa identidade visual no teu trabalho diário.

Como escrever o nome das empresas do grupo em documentos corporativos, que modelos de PowerPoint escolher para as tuas apresentações e como utilizar corretamente os vários logótipos do grupo são alguns dos tópicos apresentados neste breve manual.

Naturalmente, no dia a dia das empresas poderão surgir situações que exijam a elaboração de materiais de comunicação mais elaborados, devendo para isso ser contactada a equipa de comunicação.

Bom trabalho!

**dstgroup**  
building culture

**VERSÕES**

Possibilidades da utilização do logo em fundos de uma só cor:



Sempre que possível, é recomendada a utilização do logótipo **dstgroup** na sua versão principal em cinza e vermelho (**esquerda**). No entanto, algumas técnicas de reprodução ou aplicações podem requerer outras versões do logo. No caso dos fundos de uma

só cor e fundos com imagens, deve-se optar pela versão do logo que proporcione o maior contraste possível com o fundo, preservando a sua integridade cromática.

Possibilidades da utilização do logo em imagens:



**TIPOGRAFIA**

A **Swis721 Cn Bt** é a tipografia oficial do **dstgroup**. Sendo que como alternativa também pode ser utilizada a **Arial Narrow**.

**Títulos** (em documentos oficiais): tamanho de letra 14, espaçamento entre linhas 1,5. **Corpo de texto** (em documentos oficiais): tamanho de letra 11, espaçamento entre linhas 1,5.

**TAMANHO**

Encontra-se disponível na intranet um ficheiro word com os diversos tamanhos possíveis para a utilização do logo das empresas do grupo. O tamanho mínimo de utilização deverá ser 2 cm.

**GÉNERO E FORMA DE ESCRITA**

O **dstgroup** é masculino e escreve-se sempre em minúsculas! As várias empresas do **dstgroup** são femininas e escrevem-se sempre em minúsculas. Os nomes das empresas que são formados por mais do que uma palavra devem escrever-se sempre tudo

**TEMPLATES**

**Assinatura de e-mail:** todos os colaboradores devem utilizar a assinatura da empresa para a qual trabalham, excetuando os colaboradores dos serviços partilhados, que devem utilizar a assinatura do **dstgroup**.

**Ausência de escritório:** temos uma assinatura standard para todos os colaboradores quando se ausentam do escritório por motivo de férias, viagem de trabalho, doença ou licença paternal.

**Apresentações PowerPoint:** existem apresentações powerpoint pré-formatadas para o **dstgroup** e todas as suas empresas na intranet.

junto. **Por exemplo: dstgroup, dstrenováveis, dstsolar, innovationpoint.** Sempre que escrevemos o nome do **dstgroup** e das suas empresas devemos usar a fonte em negrito.

**UTILIZAÇÕES INCORRETAS**



A versão completa do manual de identidade visual está disponível na intranet.

Anexo 2: Notícia Jornal Diário Económico

ID: 35694008

27-05-2011 | Outlook

Period.: Semanal

Área: 20,77 x 27,11 cm<sup>2</sup>

Âmbito: Economia, Negócios e

Corte: 1 de 3

**IDADES**

# A construtora ‘triplo C’

A DST tem a aposta na arte inscrita nos seus genes: na sua sede, há livros de poesia onde era suposto encontrar relatórios & contas. “Queremos ser uma empresa culta, cosmopolita e ‘cool’”, diz o seu CEO, José Teixeira

TEXTO ANTÓNIO FREITAS DE SOUSA



**A** sala de espera é como outra qualquer mas, ao contrário do que seria de esperar, está cheia de objectos de arte, estatuetas, romances e livros de poesia. Não é possível encontrar ali nenhum relatório e contas, brochura sobre seja que sector da economia for, ou revista de mundanidades de pechisbeque e salãoce. Nada: só arte. É assim a sala de espera do grupo DST, que opera nas áreas da construção civil, obras públicas, engenharia e mais recentemente energia e telecomunicações – o que a transforma, à sala de espera, numa exposição inesperada sobre o quilo diferencia a empresa de todas (absolutamente todas) as suas congéneres, mais interessadas em ostentar toneladas de cimento, quilómetros de alcatrão e milhares de tijolos.

Num período tenso e sem Norte, quando todos ficam cegos, a que outra coisa podemos recorrer senão à literacia da beleza? pergunta (para servir de resposta), o CEO e maior accionista do grupo, José Teixeira, quando o Outlook quis saber não apenas o porquê da diferença, mas principalmente o resultado dessa diferença – para se inteirar da identidade de DST, o caminho do grupo

simples, como explicou José Teixeira: “queríamos dar um livro a quem nos visita”. O mais simples seria comprar uma resma de obras numa livraria, mas as coisas óbvias parecem ter vida curta dentro das instalações do grupo. Portanto, ao invés de ir ali adiante comprar, por exemplo, dois mil exemplares de “Os Maias” (de Eça de Queiroz), José Teixeira resolveu convencer alguns dos seus colaboradores a deixarem-se fotografar para produzirem “um livro pop com base n’ “Os Maias”, de um autor que está cada vez mais actual”. Mas como costuma suceder na arte, sabe-se onde se começa mas não se sabe onde se acaba – e por isso o livro pop evoluiu para uma pequena curta-metragem (produzida e realizada por Ângela Ferreira, uma colaboradora que por acaso é jurista), a que foi adicionada música composta especificamente para o efeito, redundando tudo isto num espectáculo que vai hoje à noite ter lugar em Braga.

Quem lá for será surpreendido pelos anfitriões Carlos e Eduarda – os amantes desse amor que acabou numa tragédia inesperada – que se chamam Inês Núncio e Ricardo Portela e são ambos colaboradores do grupo e que coincidem também na auscultação do resultado da “iniciativa inédita” que foi

**“A beleza é a retaguarda para a normalidade”, afirma José Teixeira, para quem história, ética e lógica têm de fazer parte do léxico de qualquer engenheiro**

A obra de Eça de Queiroz “Os Maias” foi alvo de uma iniciativa inédita: passou a curta-metragem. Com uma surpresa maior: os actores são colaboradores do grupo

cante”. “A ideia inicial era apenas fazer umas fotos”, conta Inês Núncio (ou Eduarda) mas as coisas acabaram por evoluir “para uma curta-metragem” que só surpreendeu quem não está habituado aos avatares inesperados que a causa da cultura costuma ter dentro da construtora. É por isso que os “benefícios pessoais e profissionais são muito grandes”, diz Ricardo Portela (Carlos) que, como o CEO José Teixeira, não é ingénuo ao ponto de pensar que a aposta na arte se fina em si própria: “os clientes ficam admirados com a postura do grupo DST e a sua resposta é muito positiva”, adianta.

Porque esta postura “do grupo, culta, cosmopolita e ‘cool’”, como a afirma José Teixeira, assume também essa outra vertente (desta vez na área específica do racional do negócio), que é a de demonstrar aos clientes que a DST não é uma construtora bruta como as demais do mercado. E tem ainda uma outra função, que é a de exigirem mais aos quase mil colaboradores (directos) do grupo que têm a sorte de terem ido parar a uma empresa de construção onde as paredes são revestidas a livros de poesia e os romances escondem os relatórios e contas da empresa. “Há uma

ID: 35694008

27-05-2011 | Outlook

Period.: Semanal

Área: 7,07 x 28,32 cm²

Âmbito: Economia, Negócios e

Corte: 2 de 3



### 30 MIL EUROS PARA UMA CAMPANHA ALEGRE

Com mais de 970 colaboradores directos – onde não estão contabilizados os que trabalham em empresas não detidas maioritariamente – e um volume de negócios agregado que ultrapassa os 200 milhões de euros anuais, o grupo DST é formado por mais de 15 empresas diferentes. Evoluindo (desde Braga) da área tradicional da construção civil e obras públicas, o grupo está nas energias renováveis, nas telecomunicações e na investigação & desenvolvimento. Mas continua a apostar fortemente na arte: na literatura, no teatro, na música, nas artes plásticas. As vezes, os recursos financeiros são aquilo que menos impressiona: segundo José Teixeira, esta iniciativa em torno de 'Os Malas' obrigou a um investimento de apenas 30 mil euros. O retorno, principalmente aquele que não é mensurável – e por isso é detestado por economistas, gestores e outros contabilistas – está garantido há muito.



te José Teixeira; até porque, adianta como se fosse 'off-record' (esperando-se que não seja) "ninguém tem paciência para broncos".

E como ninguém tem paciência para broncos (desta vez é o Outlook a dizer, por isso o 'off-record' não se coloca), os colaboradores da DST são todos chamados a não o ser (broncos): desde o jovem que acarreta baldes de massa até ao engenheiro que faz os cálculos necessários para que uma parede não se estale no chão mal é erguida: "há tempos, uma subsidiária do grupo contratou um curso de gestão avançada na Escola de Gestão do Porto para alguns quadros superiores do grupo", conta José Teixeira. Nada de novo, se não se tivesse dado o caso de o CEO do grupo ter exigido que, para além daquelas coisas básicas em torno da gestão, o curso leccionasse também "história da arte, estética, lógica e história da 1ª República", recorda. Mas porquê toda estas estas andanças em redor da arte e das suas circunvalações – quando o mundo real (essa coisa sem arte que se vislumbra) é cada vez mais cimento, cinzento e ciumento? "Porque a beleza é a retaguarda para a normalidade", concluiu

ID: 35694008

27-05-2011 | Outlook

Period.: Semanal

Área: 7,19 x 4,66 cm<sup>2</sup>

Âmbito: Economia, Negócios e.

Corte: 3 de 3







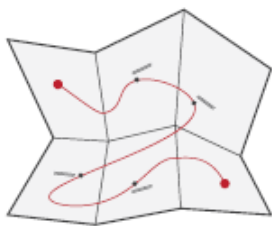
### Anexo 3: Kit de sobrevivência

# KIT DE SOBREVIVÊNCIA DSTGROUP

Certamente já ouviste a expressão “a selva empresarial”, e não temos dúvidas que conheces as dificuldades iniciais que qualquer colaborador sente ao chegar a uma nova empresa. Pois bem, este *kit* foi criado especialmente para facilitar a tua integração! Aqui encontrarás tudo o que vais precisar para te orientar nas tuas primeiras semanas de trabalho.

E, para qualquer questão que surgir, nunca hesites em pedir ajuda aos teus colegas.

Bom trabalho!



Bem-vindo ao campus **dstgroup**! Usa este mapa quando te sentires perdido: aqui encontras tudo o que precisas, os contactos e os locais dos principais departamentos do grupo.



Um sorriso simpático é essencial no nosso dia a dia. Não descuides o teu, usa este *kit* de higiene oral e aproveita o nosso consultório de dentista!



Prevenir é melhor do que remediar. Mas, caso seja preciso, temos um centro de saúde no nosso campus que pode ser utilizado por todos os colaboradores.



Vem conhecer o complexo desportivo **dstgroup**! Temos um campo de ténis, dois campos de futebol e um espaço com máquinas de manutenção.



No manual básico de marca do **dstgroup** encontrarás informações práticas para utilizar devidamente a nossa identidade visual no teu dia a dia.



Um bom aperto de mão é um excelente cartão de visita! Por isso, às quintas-feiras temos ao teu dispor um serviço de manicure, para que tenhas as mãos sempre arranjadas.



Somos *"building culture"* porque ajudamos a construir a cultura do amanhã. Regularmente premiamos um escritor com o Grande Prémio de Literatura dst e um fotógrafo com o Prémio Emergentes dst.



Oferecemos-te um *Starter Kit* essencial para qualquer colaborador que se preze: uma pen USB com materiais gráficos, uma caneta, uma capa, um caderno e uma fita porta-chaves **dstgroup**.



O **dstgroup** tem trabalhado no projeto shair: uma solução online integrada para artistas e galerias que permite explorar, licitar e comprar as obras registadas e conhecer os destaques das galerias e especialistas registados.

[www.shairart.com](http://www.shairart.com)



Testa os teus conhecimentos sobre o **dstgroup**: sozinho ou em grupo, responde às perguntas do *Quiz* e descobre se realmente vestes a camisola!



Almoça no restaurante M! Todos os dias tens 4 pratos à escolha, a preços muito reduzidos.

**dstgroup**  
building culture

## Anexo 4: Campanha BSC – Plano de Comunicação



### O que queremos comunicar?

↳ O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica sustentada em 4 perspetivas: **Aprendizagem, Crescimento e Tecnologia; Processos Internos; Clientes; Financeira**

↳ O grupo dst, de forma contínua, pretende melhorar o seu planeamento estratégico composto pela **Missão, Visão de futuro e Valores** intrínsecos. A definição de objetivos específicos na forma de um mapa estratégico facilitará o alcance destas diretrizes

↳ A implementação e gestão contínua do Balanced Scorecard visa aprimorar a gestão do grupo dst como um todo e tornar clara qual a **contribuição de cada um para o alcance da nossa estratégia**

**Palavras-chave da comunicação:**

- Estratégia
- Missão, visão e valores
- Crescimento sustentado
- Evolução

## Como vamos comunicar?

### Públicos internos

Existem diferentes públicos que devemos atingir:

- Trabalhadores das obras
- Trabalhadores de fábrica, parque de materiais e oficinas
- Trabalhadores dos escritórios

↳ Conceito **forte** mas **simples**

↳ Como estamos na 1ª etapa, não existe ainda **nada de concreto** a comunicar: a Visão, Missão e Valores estão em análise; o mapa estratégico ainda será construído

↳ Temos de apostar numa comunicação **emocional** e **simbólica** para conseguir explicar de forma concreta e simples os princípios da metodologia BSC



## Conceito de comunicação: **a planta**

- ↳ A planta como símbolo de crescimento sustentável: das pessoas, das equipas, das empresas, das áreas de negócio e do grupo dst como um todo.
- ↳ Oferta de um "kit de jardinagem" a cada colaborador, para que possam cultivar as suas próprias sementes e assistir ao seu crescimento.
- ↳ Plantar uma árvore para cada área de negócio, para que o crescimento das unidades orgânicas do grupo dst também seja visível.



**Nota Bem:**  
Cada elemento do kit de jardinagem representa uma perspetiva do BSC!

### O kit de jardinagem: simbologia

- ↳ As sementes: representam a perspetiva do cliente, que deve florescer / dar fruto com o nosso apoio / trabalho e dedicação.
- ↳ O vaso: o vaso representa o grupo dst, que acondiciona a terra, as sementes e a água.
- ↳ As nossas mãos: representam os cuidados a ter com a planta, e os processos internos que devemos levar a cabo para proporcionar o seu crescimento.
- ↳ A terra adubada: representa a base para a o crescimento e aprendizagem.
- ↳ A água: representa o investimento da parte financeira.

## O que vamos então comunicar?

Building culture,  
Growing culture. > Construimos cultura,  
Cultivamos crescimento.

Balanced Scorecard:  
o teu crescimento é a nossa estratégia!  
ou  
o teu crescimento é a estratégia de  
todos!

## Em que meios vamos comunicar?



Meios Físicos	Meios Digitais	Reuniões / Sessões de Esclarecimento
Kit de jardinagem	Banner na intranet	"BSC: cultivar o crescimento com estratégia"
Plantar árvores	E-mail ao GAll dst	Encontros com... Estratégia
Cartazes (conceito adaptável às etapas de desenvolvimento do BSC)	Posts nas Redes Sociais	-
Artigo ou categoria na newsletter (Ex.: "Balanced Scorecard para totós")	Separador com informação sempre atualizada na intranet	-
Informação anexa ao recibo de vencimento	-	-

## Quando vamos comunicar?



Sessões de esclarecimento: número e datas a definir (a partir de março)

## Que custos?

Produto	Especificidades do produto	Quantidade	Valor unitário	Total
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kit composto por: vasos de argila, que já contêm no seu interior sementes de plantas</li> <li>- Possibilidade de escolha das sementes</li> </ul>	1500	1,01€	1.515,00€
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kit composto por: vaso em terracota, sementes e turfa</li> <li>- Embalagem com boa área publicitária</li> <li>- Possibilidade de escolha das sementes</li> </ul>	1500	1,14€	1.710,00€

Produto	Especificidades do produto	Quantidade	Valor unitário	Total
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecológico</li> <li>- Possibilidade de escolha de sementes</li> <li>- Invólucro com grande área de impressão</li> <li>- Vaso com logo</li> </ul>	1500	2,72€	4.080,00€
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kit composto por: vaso, terra e semente</li> <li>- Planta ao crescer transmite uma palavra à nossa escolha</li> <li>- Vaso com logo</li> </ul>	1500	1,63€	2.444,75€



Produto	Especificidades do produto	Quantidade	Valor unitário	Total
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecológico</li> <li>- Rótulo e palavra mágica que aparece no feijão personalizáveis</li> <li>- Invólucro com grande área de impressão</li> <li>- Instruções vêm indicadas no rótulo e são muito simples de seguir</li> </ul>	500 a 2000 unidades	2,70€	4.050,00€ (1500 un.)
		2000 ou mais unidades	2,50€	5.000,00€ (2000 un.)

Produto	Especificidade do produto	Quantidade	Valor unitário	Total
	- Planta com sistema de suspensão (fios e gancho)	1000	5,70€	5.700,00€
	- Caixa / embalagem	1500	5,70€	8.550,00€
	- Folheto com indicações para manutenção da planta	2000	5,56€	11.116,00€

Produto	Especificidade do produto	Quantidade	Valor unitário	Total
	- Tecnologia que oferece às plantas condições idênticas às da natureza	1000	30,20€	30.200,00€
	- Design do produto	1500	26,58€	39.864,00€
	- Utiliza pilhas para funcionar			
- Sistema de irrigação e fertilização	2000	24,16€	48.320,00€	



## Conceito de comunicação: o barco

- ↳ O barco como símbolo de viagem, de esforço conjunto rumo a um mesmo objetivo.
- ↳ Modelo conceptual que transmite a mensagem de um novo desafio, que todos ultrapassaremos se remarmos na mesma direção.
- ↳ Oferta de um postal pop-up a cada colaborador, para que sintam a força da mensagem transmitida.
- ↳ Organização do concurso "Um barco sustentável rumo a um futuro de sucesso!", em que se propõe a construção de pequenos barcos com materiais sustentáveis. O vencedor ganha um cruzeiro no Douro.



**Nota Bem:**  
Cada elemento do postal pop-up representa uma perspetiva do BSC!

## O barco: simbologia

- ↳ Casco do barco: representa o grupo dst, onde todos somos tripulantes e "estamos juntos no mesmo barco".
- ↳ Remos: representam os nossos processos internos, que com a força humana dos tripulantes impulsionam o barco para chegarmos a bom porto.
- ↳ Velas: representam o nosso crescimento e aprendizagem, regulando a intensidade com que navegamos.
- ↳ Leme: representa os nossos clientes, indicando a direção para onde devemos navegar.

Mais representas perspetiva financeira, e base nos nossos valores, todos a par e juntos.

## O que vamos então comunicar?

Building culture,  
sailing further. > Construimos cultura,  
Navegamos mais longe.

**Balanced Scorecard:  
Embarca nesta viagem rumo ao futuro!**

## Em que meios vamos comunicar?

Meios Físicos	Meios Digitais	Reuniões / Sessões de Esclarecimento
Postal "pop-up"	Banner na intranet	"Balanced Scorecard: Navegamos rumo ao futuro!"
Cartazes (conceito adaptável às etapas de desenvolvimento do Balanced Scorecard)	E-mail ao GAll dst	Encontros com... Estratégia
Artigo ou categoria na newsletter (Ex.: "Balanced Scorecard para totós")	Posts nas Redes Sociais	-
Informação anexa ao recibo de vencimento	Separador com informação sempre atualizada na intranet	-
Concurso "Um barco sustentável rumo a um futuro de sucesso!" (preparação de cartazes com exemplos de barcos e sugestões de materiais e registo fotográfico para partilha nas redes sociais)		-

## Que custos?

Produto	Quantidade	Preço Unitário	Total
Postal pop-up	2000	0,62€ + IVA	1230 € + IVA
Postal pop-up	1500	---*	---*
Postal pop-up	1500	---*	---*

\* Aguardamos orçamentação

*Quando vamos comunicar?*



Sessões de esclarecimento: número e datas a definir (a partir de março)



*Conceito de comunicação: construção*

- ↳ A construção como símbolo de renovação, de estruturação e de dinamismo: das pessoas, das empresas, das áreas de negócio e do grupo.
- ↳ Vantagem: utilização de um conceito próximo dos colaboradores, e transversal a todas as nossas áreas de negócio.
- ↳ Oferta de um "kit de construção" a cada colaborador, que explique de forma simples as várias componentes do Balanced Scorecard e a sua aplicação / utilidade.
- ↳ Utilização de materiais de sinalética das obras, mas adaptados ao conceito de comunicação (fita amarela e preta, cones, sinais, etc.).



**Nota Bem:**  
Cada elemento do kit de construção representa uma componente do BSC!

## O kit de construção: simbologia

- ↳ Plano de projeto: O grupo dst vai ter um mapa estratégico definido, para que todos saibam quais os nossos objetivos comuns.
- ↳ Ferramentas: Vamos otimizar os nossos recursos para promover a nossa melhoria em 4 perspetivas: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes, financeira.
- ↳ Fita métrica: Vamos medir o nosso desempenho, para que todos sejam reconhecidos pelo bom trabalho que fazem.

## O que vamos então comunicar?

Building culture,  
Building growth. > Construámos cultura,  
Construámos crescimento.

Balanced Scorecard:  
vamos trabalhar na nossa estratégia!  
ou  
a estratégia é trabalho de todos!

## Em que meios vamos comunicar?

Meios Físicos	Meios Digitais	Reuniões / Sessões de Esclarecimento
Kit de construção	Banner na intranet	"Balanced Scorecard: vamos construir a nossa estratégia" ou "O BSC desconstruído"
Fita amarela e preta das obras a envolver escritórios centrais	E-mail ao GAll dst	Encontros com... Estratégia
Cones e outros materiais de sinalética adaptados ao conceito de comunicação	Posts nas Redes Sociais	-
Cartazes (conceito adaptável às etapas de desenvolvimento do Balanced Scorecard)	Separador com informação sempre atualizada na intranet	-
Artigo ou categoria na newsletter (Ex.: "Balanced Scorecard para totós")	-	-
Informação anexa ao recibo de vencimento	-	-

## Que custos?

Produto	Imagens Produtos	Quantidade	Preço Unitário	Total
AKI Fita métrica + martelo + plano projeto (folha A4) + chave + capacete		1500	$2,05 + 3,99 + 0,40 + 3,79 + 3,49 = 13,72 \text{ € / kit}$	20.580,00 €
Leroy Merlin Fita métrica + martelo + plano projeto (folha A4) + chave + capacete		1500	$0,99 + 3,99 + 0,40 + 0,99 + 11,29 = 17,66 \text{ € / kit}$	26.490,00 €

Produto	Imagens Produtos	Quantidade	Preço Unitário	Total
Ikea Conjunto 17 peças + fita métrica		1500	7,98€ / kit	11. 970,00 €

*Quando vamos comunicar?*



Sessões de esclarecimento: número e datas a definir (a partir de março)





Anexo 5: Código de ética e de conduta

# Código de Ética e Conduta



## Índice

Mensagem do Presidente .....	2
O grupo dst .....	3
Missão .....	3
Visão .....	3
Valores .....	3
Principais Objetivos do Código de Ética e Conduta .....	6
Premissa .....	7
Princípios e Normas de Conduta .....	8
Os nossos Dez Mandamentos .....	8
Respeito pelos Direitos Humanos e Laborais .....	9
Transparência .....	10
Responsabilidade social empresarial .....	10
Compromisso com os nossos <i>stakeholders</i> .....	11
Recursos Humanos .....	11
Clientes .....	11
Fornecedores .....	11
Concorrentes .....	12
Comunidade externa .....	12
Meio Ambiente .....	12
Gestão do processo .....	13

## Mensagem do Presidente

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Somos, intensamente, em construção.

**José Teixeira**

Presidente do Conselho de Administração do grupo dst



## O grupo dst

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

### Missão

Construir projetos empresariais sustentáveis que acrescentem valor para a comunidade.

### Visão

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

### Valores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

É um valor que devemos evidenciar por oposição ao medo, à cobardia e à preguiça. Coragem para reagir a uma crítica, não com uma atitude de desmotivação ou tristeza, mas antes procurando o meio e a ação para superar o seu motivo. Recomenda-se muito este tipo de coragem, que é também uma coragem intelectual.

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

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

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

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

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

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

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

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

## Principais Objetivos do Código de Ética e Conduta

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

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

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

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

Assegurar o cumprimento das diretrizes do presente Código de Ética e Conduta pelos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros do grupo **dst** em todas as suas relações comerciais e institucionais, sejam elas internas ou externas, é absolutamente primordial para conseguirmos levar a cabo a nossa atividade de uma forma responsável e sustentável.



## Premissa

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

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

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

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

## Princípios e Normas de Conduta

### Os nossos Dez Mandamentos

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

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

1. Garantir transparência e rigor em todas as atividades desenvolvidas com os seus *stakeholders*;
2. Reprovar comportamentos ilícitos, imorais e incorretos, utilizados somente para alcançar objetivos económicos estabelecidos *a priori*;
3. Desaprovar as ações e atitudes movidas por interesses meramente pessoais e/ou de terceiros em detrimento dos interesses do grupo, rejeitando igualmente qualquer tipo de corrupção;
4. Oferecer serviços e produtos de qualidade a todos os seus parceiros, demonstrando cumprir os mais exigentes critérios de excelência e competitividade;
5. Impulsionar a lealdade na concorrência, promovendo um mercado mais livre, justo e aberto a todos os agentes interessados;
6. Apoiar, estimular e valorizar os seus recursos humanos, ajudando-os a atingir o seu máximo potencial e proporcionando-lhes um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
7. Respeitar e fazer respeitar a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho, condenando veementemente a discriminação de género, idade, etnia, raça, naturalidade ou nacionalidade, orientação sexual, estado civil, opção religiosa, opiniões políticas, ligações associativas ou sindicais e estado de saúde;
8. Defender o escrupuloso cumprimento dos direitos redigidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos;
9. Minimizar o impacto ambiental resultante da sua atividade e promover o uso consciente e responsável dos recursos, fomentando uma política de gestão baseada numa cultura de sustentabilidade ecológica;
10. Certificar que as normas e princípios aqui descritos são cumpridos com rigor, seriedade e lealdade por parte de todos os seus colaboradores, criando um ambiente de confiança.

### Respeito pelos Direitos Humanos e Laborais

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

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

- Respeitar e cumprir a Declaração Universal dos Direitos Humanos e os tratados, convenções e iniciativas internacionais, como as Convenções da Organização Internacional do Trabalho, o Pacto Global das Nações Unidas e os Princípios Orientadores para Empresas, do Conselho dos Direitos Humanos;
- Honrar todas as formas de liberdade dentro da empresa, nomeadamente a liberdade de opinião e de expressão, de consciência, religiosa, de organização e de associação, reconhecendo o direito à negociação coletiva;
- Rejeitar o emprego de mão de obra infantil, inclusivamente condenando esta prática por parte dos seus parceiros de negócio;
- Assegurar condições de trabalho condignas para os seus colaboradores, promovendo o respeito pela sua dignidade inata e procurando sempre protegê-los contra atos de violência moral ou psicológica que possam criar um ambiente humilhante, instável ou hostil, como por exemplo insultos à pessoa ou ao seu desempenho profissional, isolamento social, ameaças de qualquer género ou tentativas de coação;
- Gerir a sua política laboral de modo a impedir qualquer forma de discriminação ou tratamento diferenciado em função dos fatores referidos no ponto 7 da página anterior;
- Garantir a apropriada divulgação das normas e medidas de higiene, saúde e segurança no trabalho, bem como as medidas de gestão ambiental e da qualidade, realizando auditorias frequentes aos referidos sistemas de gestão para certificar a sua conformidade;
- Atestar o cumprimento por parte dos seus colaboradores das diretrizes que regulamentam os sistemas de gestão ambiental, da qualidade e da saúde e segurança ocupacional no seio das várias empresas do grupo, incentivando-os ainda a reportar qualquer situação que vá contra as regras e princípios estabelecidos.

## Transparência

O grupo dst estima a transparência acima de tudo.

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

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

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

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

## Responsabilidade social empresarial

O programa alargado de responsabilidade social do grupo dst baseia-se em estratégias de sustentabilidade que contemplam a preocupação com o bem-estar coletivo e com os efeitos sociais e ambientais da sua atividade, abrangendo áreas tão diversas como a cultura, a educação, a saúde, a segurança, o ambiente e o conhecimento. Este programa é transversal ao grupo e é desenvolvido em contexto externo e interno, envolvendo todos os colaboradores, em linha com os valores do grupo dst: Ambição, Paixão, Lealdade, Solidariedade, Bom Gosto, Coragem, Respeito e Rigor.

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

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

## Compromisso com os nossos *stakeholders*

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

### Recursos Humanos

Os colaboradores do **grupo dst** constituem o seu recurso mais precioso, sendo cada pessoa reconhecida como um elemento determinante no sucesso do grupo e das suas empresas. Estabelecendo um ambiente de lealdade e respeito mútuo, e garantindo a conformidade das normas de higiene, saúde e segurança no trabalho, o grupo defende os direitos dos seus trabalhadores e procura proporcionar-lhes sempre oportunidades iguais que favoreçam o seu crescimento profissional e individual.

### Clientes

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

### Fornecedores

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

### Concorrentes

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

### Comunidade externa

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

### Meio Ambiente

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

## Gestão do processo

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

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

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

**Código de Ética e Conduta  
do grupo dst**

Revisão 1

Aprovado em 01 de setembro de 2015







Anexo 6: Manual de Crise

# Manual de Comunicação de crise



## Índice

Definição de comunicação de crise .....	3
Tipologias de diferentes crises .....	4
Preparação para uma crise .....	5
O comité de crise.....	6
Representantes do comité de crise .....	6
Comité de risco transversal a todas as situações .....	6
Representantes do comité que apenas serão convocados em situações específicas .....	7
O porta-voz.....	8
Como atuar perante uma crise .....	9
Procedimentos essenciais .....	9
Lista de contactos úteis.....	10
Como atuar após uma crise .....	12
Documentos modelo .....	13
Anexos .....	14
Pontos de encontro na sede do grupo dst .....	15
Pontos de encontro do Complexo Industrial.....	15
Pontos de encontro da bysteel .....	16

## Definição de comunicação de crise

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

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

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

A falta de ações proativas relativamente a uma situação de crise real pode gerar danos irreversíveis para a imagem do grupo. Isto porque a maioria dos fatores que afetam a reputação organizacional, por dano causado à imagem de pessoas ou instituições, decorre de situações de crise mal geridas. Por isso, uma ação rápida e eficaz por parte do grupo perante os seus colaboradores e a comunidade em que se insere pode evitar o desenvolvimento de uma crise.

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

## Tipologias de diferentes crises

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

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

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

## Preparação para uma crise

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

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

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

- Identificar as falhas do grupo e das suas diversas empresas
- Classificar os riscos
- Reduzir os riscos possíveis através de melhorias na estrutura e funcionamento do grupo e das suas empresas
- Prever eventuais crises com base nos riscos identificados e criar ações no plano de comunicação do grupo dst
- Organizar formações para os funcionários do grupo sobre a gestão de crise

## O comité de crise

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

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

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

### Representantes do comité de crise

Comité de risco transversal a todas as situações:

1. José Teixeira – Presidente do grupo dst

E-mail: [jose.teixeira@dstsqps.com](mailto:jose.teixeira@dstsqps.com)

Telemóvel: 962 408 084

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

E-mail: [raquel.sousa@dstsqps.com](mailto:raquel.sousa@dstsqps.com)

Telemóvel: 932 004 409



3. João Matos – Chief Risk Officer

E-mail: [joao.matos@dstsqps.com](mailto:joao.matos@dstsqps.com)

Telemóvel: 961 742 816

Representantes do comité que apenas serão convocados em situações específicas:

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

E-mail: [vania.xisto@dstsqps.com](mailto:vania.xisto@dstsqps.com)

Telemóvel: 963 509 291

5. Maria do Carmo – Técnica Administrativa do Departamento Jurídico

E-mail: [maria.carmo@dstsqps.com](mailto:maria.carmo@dstsqps.com)

Extensão: 3197

6. Cecília Araújo – Diretora do Departamento de Ambiente

E-mail: [cecilia.araujo@dstsqps.com](mailto:cecilia.araujo@dstsqps.com)

Telemóvel: 927 984 126

7. Paulo Carvalho – Diretor do Departamento de Recursos Humanos

E-mail: [paulo.carvalho@dstsqps.com](mailto:paulo.carvalho@dstsqps.com)

Telemóvel: 931 104 692

8. Vítor Fernandes – Diretor Financeiro

E-mail: [viktor.fernandes@dstsqps.com](mailto:viktor.fernandes@dstsqps.com)

Telemóvel: 935 006 117



O porta-voz:

Para evitar a disparidade de informações e garantir uma maior credibilidade no momento de crise, deve existir um representante que se pronuncie em situações críticas. É através deste elemento do comité de crise que as informações oficiais devem ser transmitidas, tanto para os públicos externos (meios de comunicação social) como internos (colaboradores e parceiros).

O porta-voz deve:

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

O porta-voz não deve:

- Informar ninguém sem o prévio conhecimento e aprovação do comité.
- Permitir que os membros do comité prestem declarações públicas sem preparar previamente as suas intervenções.
- Comunicar apenas com os meios de comunicação social "amigos".
- Mentir sobre informação crucial.
- Ocultar dados fundamentais para minimizar o acontecimento.
- Ser insensível às implicações emocionais dos afetados pelo acontecimento.
- Dar informações *off the record* aos jornalistas.

## Como atuar perante uma crise

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

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

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

### Procedimentos essenciais

No grupo dst, se o acidente não for de extrema urgência, deve-se contactar em primeiro lugar o número interno para urgências<sup>1</sup> (válido apenas para chamadas feitas a partir dos telefones internos) e avisar de imediato o responsável pelo centro produtivo de cada a empresa. No caso de acidentes ocorridos fora da empresa deve-se contactar primeiro o técnico de segurança responsável pela obra.

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

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

---

<sup>1</sup> Durante o horário das 8h às 12h e das 14h às 17h.

## Lista de contactos úteis

### Internacional

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

### Nacional

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

### Braga

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

#### **Lisboa**

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

#### **Guimarães**

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

## Como atuar após uma crise

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

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

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



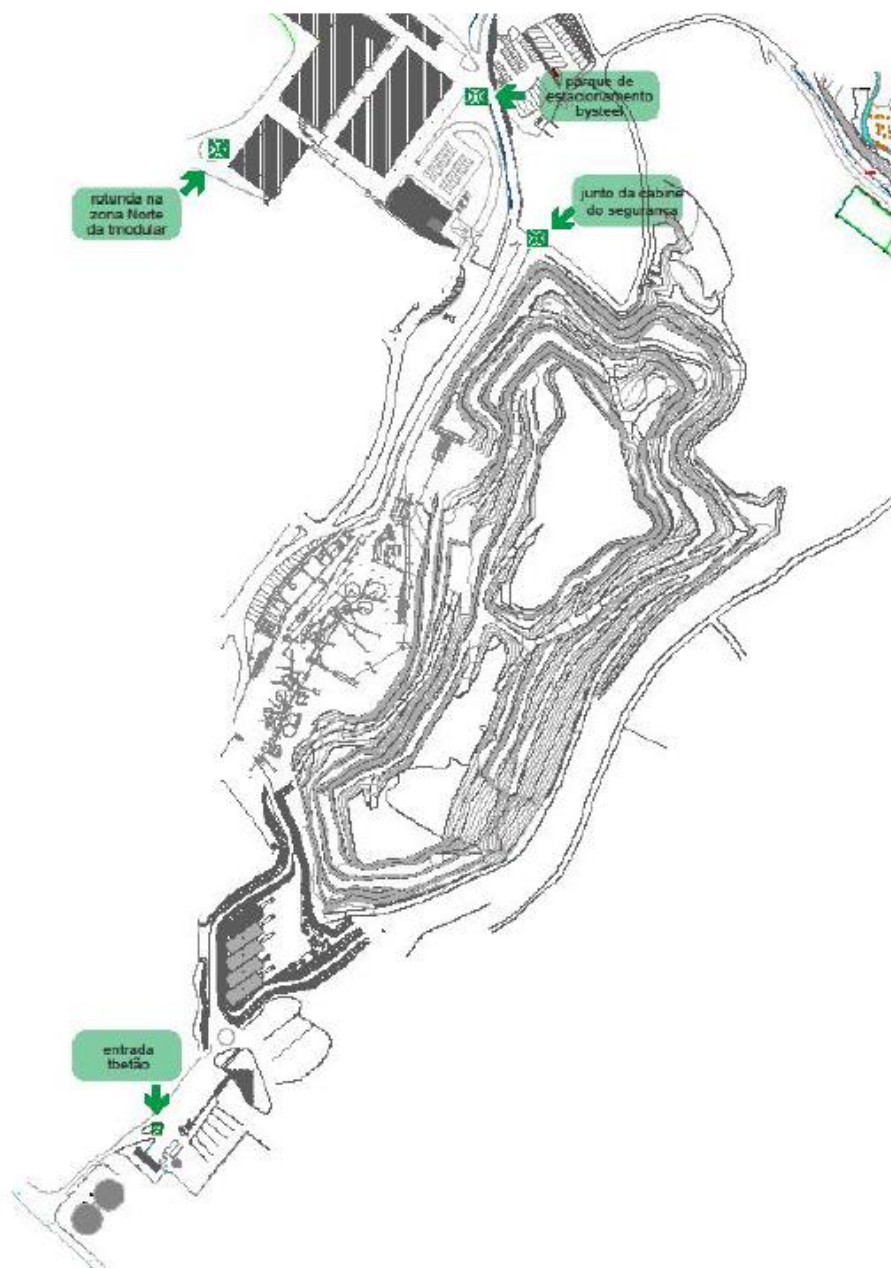
## Documentos modelo

(Inserir documentos modelo preparados pela Ice Ibérica)

# Anexos

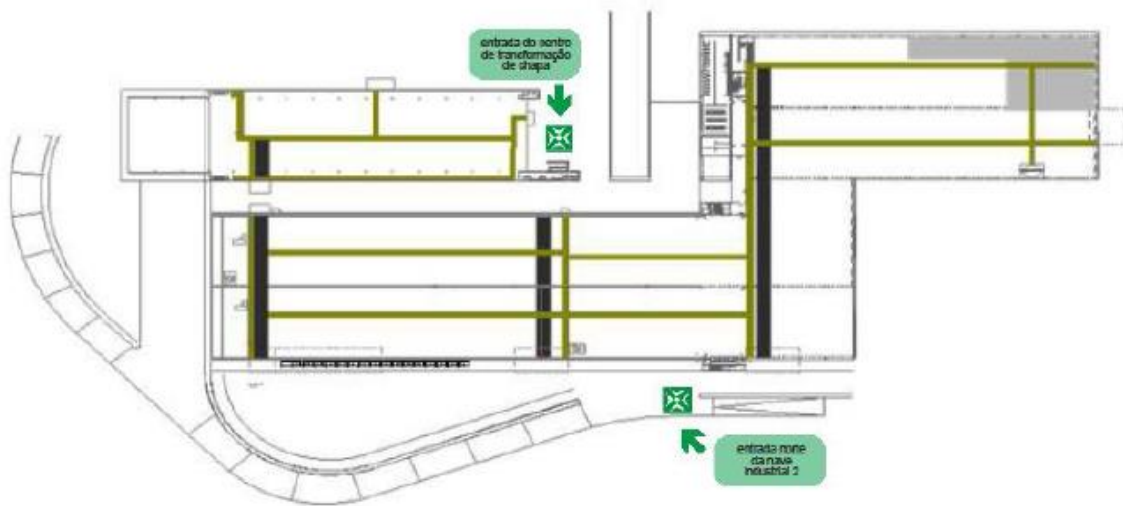
### Pontos de encontro na sede do grupo dst

#### Pontos de encontro do Complexo Industrial





Pontos de encontro da bysteel



Manual de Comunicação de Crise  
do grupo dst

Revisão 1

Aprovado em x de x de 2015

