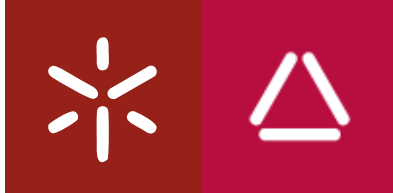


**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Sílvia Raquel Sousa Mendes Deolindo da Silva

**Comunicação também é Engenharia  
e Construção.**  
**Estudo de caso do Grupo Casais.**





**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Sílvia Raquel Sousa Mendes Deolindo da Silva

**Comunicação também é Engenharia  
e Construção.  
Estudo de caso do Grupo Casais.**

Tese de Mestrado  
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Relatório de Atividade Profissional

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Maria Gabriela Azevedo  
Alves Carneiro Gama**

## DECLARAÇÃO

Nome: Sílvia Raquel Sousa Mendes Deolindo da Silva

Endereço eletrónico: raquelsil145@gmail.com

Cartão de cidadão: 11551348

Título dissertação: Comunicação também é Engenharia e Construção. Estudo de caso do Grupo Casais.

Orientadora: Professora Doutora Maria Gabriela Azevedo Alves Carneiro Gama

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Ciências da Comunicação - Relatório de Atividade Profissional

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO/A INTERESSADO/A, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, outubro de 2016

Assinatura:

Porque tinha que ser agora. Porque não gosto de desistir.  
Às quatro pessoas que, de alguma forma, contribuíram para que fosse possível.  
À Faísca e à Pandora, as incondicionais companheiras no tempo de estudo.  
#agradecer #reconhecer #vidaa2gatas

## RESUMO

### **Comunicação também é Engenharia e Construção. Estudo de caso do Grupo Casais.**

Em Portugal, a última década de crise trouxe grandes desafios ao tecido empresarial. Numa altura em que a economia começou a conhecer alguma retoma, subsistem no mercado as empresas que inovaram com segurança e sustentabilidade, que revelaram uma visão extemporânea, que apostaram no crescimento sólido e que, acima de tudo, reuniram esforços e forças internas para ultrapassar as adversidades.

No fim da “tempestade”, ficam legados únicos, experiências enriquecedoras, elos e ligações duradouros, comunidades com história preparadas para outras e novas aventuras, mudanças existentes e melhorias contínuas. Porque o mundo e os negócios evoluem constantemente, os desafios continuam a impor-se às organizações, às suas administrações e aos seus colaboradores.

Na generalidade das empresas portuguesas, os departamentos de comunicação ainda não são apostas certas e garantidas. Na ausência de um posicionamento claro nas estruturas organizacionais, o profissional de comunicação assegura uma pluralidade de funções e papéis transversais.

Qual tem sido o papel da comunicação dentro das empresas? Como tem evoluído e como se posiciona nas estruturas organizacionais? Qual o seu âmbito de atuação e o seu contributo para a gestão dos negócios e do capital humano? E, muito importante também, quais os desafios e as exigências que o presente e o futuro próximo reservam para a comunicação e para os profissionais desta área nas organizações?

Este relatório apresenta uma década de experiência profissional, partilha boas práticas e tenta refletir sobre as limitações existentes, os obstáculos a ultrapassar e os desafios a atingir na comunicação do Grupo Casais, um grupo empresarial português do setor da engenharia e construção com mais de 20 anos de internacionalização, que opera em 14 mercados e está prestes a completar seis décadas de atividade, mantendo uma herança e administração familiar que vai na terceira geração.

## ABSTRACT

### **Communication also is Engineering and Construction. Grupo Casais' case study.**

In Portugal, the last decade crisis' has brought great challenges to business environment. When the economy begins to meet some recovery, only the companies that innovated with safety and sustainability will remain on the market; those which revealed an extemporaneous vision, which bet on strong growth and, above all, the ones which joined forces and internal strengths to overcome adversity.

At the end of the "storm", it will remain unique legacies, enriching experiences, long-lasting relationships, communities with history and prepared for new adventures, evolution and continuous improvement. Because the world and the businesses are constantly evolving, organizations, boards and employees will continue to be challenged.

In most of Portuguese companies, communication departments are not yet guaranteed bets. In the absence of a clear position in the organizational structure, the communication professional ensures a plurality of functions and cross-cutting roles.

What has been the role of communication in the organizations? How it has evolved and what is its position in the organizational structure? What is its scope and its contribution to business management and to the human capital? Also very important, what challenges and demands are reserved for communication and its' professionals in the present and in the near future?

This report presents 10 years of professional experience, shares some best practices and tries to speculate on the constraints, obstacles and challenges that the Grupo Casais' communication department will have to deal with. Grupo Casais is a Portuguese business group in the engineering and construction sector with over 20 years of internationalization which operates in 14 markets and is about to complete six decades of activity, maintaining a family-owned enterprise characteristic managed by the third generation.

# ÍNDICE

<b>Capítulo I INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II ENQUADRAMENTO PROFISSIONAL</b>	<b>3</b>
<i>Antes de 2005</i>	3
<i>A Empresa</i>	4
<i>O Percurso</i>	5
2005	5
2006	7
2007	10
2008	12
2009	18
2010	22
2011	24
2012	27
2013	30
2014	38
2015	46
<b>Capítulo III ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REFLEXÕES</b>	<b>59</b>
<i>Os desafios da próxima década</i>	59
<i>A comunicação corporativa, a mudança tecnológica e a integração da geração millenium</i>	64
<i>O compromisso dos colaboradores e a promoção da inovação e do empreendedorismo</i>	79
<i>O papel, o posicionamento e o perfil do profissional de comunicação</i>	91
<b>Capítulo IV CONCLUSÃO</b>	<b>96</b>
<b>Capítulo V PERSPETIVAS FUTURAS</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>112</b>



## LISTA DE ABREVIATURAS

- AI – Assessoria de Imprensa
- AO – Algarve Outlet
- CASP – Casais Serviços Partilhados
- CE – Conselho Executivo da Casais Engenharia e Construção
- CEO – *Chief Executive Officer*
- CI – Comunicação Interna
- CN – *CasaisNews*
- DMKT – Departamento de Marketing
- DRH – Departamento de Recursos Humanos
- DSI – Departamento de Sistemas de Informação
- EAS – Energia, Ambiente e Serviços
- EC – Engenharia e Construção
- IC – Identidade Corporativa
- IPS – Instituto Português do Sangue
- MIC – Marketing, Imagem e Comunicação
- OCS – Órgãos de Comunicação Social
- PCA – Presidente do Conselho de Administração
- PGA – Promoção e Gestão de Ativos
- RP – Relações Públicas

## ÍNDICE DE IMAGENS

Figura 1: <i>Homepage</i> do primeiro website da Casais (na altura, ainda com a designação <i>Empreiteiros Casais, de António Fernandes da Silva, S.A.</i> )	6
Figura 2: Algumas capas da <i>CasaisNews</i> como estão acessíveis no <i>website</i> <a href="http://www.casais.pt">www.casais.pt</a>	7
Figura 3: Alguns momentos de convívios de Natal da sede, em Braga, ao longo dos anos	9
Figura 4: <i>CasaisKart</i> 2007 e 2008 no Kartódromo Internacional de Braga (KIB), em Palmeira	11
Figura 5: <i>Casaisnet, intranet</i> do Grupo Casais desenvolvida em <i>sharepoint</i>	12
Figura 6: Momentos e eventos organizados para comemoração do 50º aniversário da Casais	13
Figura 7: Imagens do lançamento do livro <i>Mestria</i>	13
Figura 8: <i>Ecard</i> para divulgação das alterações	14
Figura 9: Inauguração da Retria, em Valongo	15
Figura 10: Alerta diário da Manchete, primeiro fornecedor	16
Figura 11: Alertas diários do atual fornecedor, Carma	17
Figura 12: Primeira festa de Natal das crianças, em 2008, na sede do Grupo Casais, em Braga	18
Figura 13: Representação do ciclo de negócio completo da Casais	19
Figura 14: Capas de relatórios financeiros da Casais EC desenvolvidos em vários anos	20
Figura 15: Relatórios financeiros consolidados do Grupo Casais desenvolvidos em vários anos	21
Figura 16: Dádiva de sangue promovida na sede, em Braga, em parceria com o IPS	22
Figura 17: Cerimónia de atribuição dos <i>Prémios Construir 2010</i> que distinguiu a Casais na categoria <i>reabilitação</i>	23
Figura 18: <i>Segue-me</i> nº 1 de 2011	26
Figura 19: Cerimónia de entrega dos <i>Prémios OCI 2013</i> que distinguiu a Casais na categoria <i>gestão da mudança</i>	29
Figura 20: Edição 43 da <i>Segue-me</i> e primeira edição em <i>pdf</i> com novo formato	32
Figura 21: Outras edições da <i>newsletter Segue-me... se és Colaborador do Grupo Casais</i>	33
Figura 22: <i>Homepage</i> do atual <i>website</i> do Grupo Casais <a href="http://www.casais.pt">www.casais.pt</a>	34
Figura 23: <i>Layouts</i> desenvolvidos para potenciar a Casais como um empregador de referência	35
Figura 24: <i>Layouts</i> de publicidade desenvolvidos com os colaboradores do Grupo Casais	36
Figura 25: Imagens de alguns trabalhos desenvolvidos no âmbito do projeto Termas de Melgaço	38
Figura 26: Atribuição do <i>Prémio Internacionalização</i> na categoria <i>construtora</i> , promovido pelo jornal <i>Construir</i>	39
Figura 27: Apresentação do <i>Vigas</i> depois de batizado pelos colaboradores	40
Figura 28: Eventos internos e externos com participação do <i>Vigas</i> desde a sua criação	41
Figura 29: Capas de edições d' <i>O Engenho</i>	42
Figura 30: Momentos do <i>Get Together - Out of the Box</i> 2014 e 2015, em Braga	43
Figura 31: Acesso direto através do <i>website</i> do Grupo Casais <a href="http://www.casais.pt">www.casais.pt</a> e <i>homepage</i> do <i>blog Tumblr Segue-me...</i>	45
Figura 32: Ria Shopping antes da reconversão	45
Figura 33: Algarve Outlet com nova imagem	46

Figura 34: Entrega do Prémio Masters RH melhor política de recrutamento e retenção de talento (categoria grandes empresas), na Expo RH 2015	46
Figura 35: Identidade da iniciativa <i>Programa de Reconhecimento e Mérito Organizacional</i> desenvolvida pelo MIC	47
Figura 36: Alguns momentos da dinamização das equipas no âmbito do <i>Projeto ADN Casais</i> , em Portugal (fase 1)	48
Figura 37: Algumas iniciativas internas promovidas para assinalar datas especiais	50
Figura 38: Capa da edição número 100 da <i>newsletter Segue-me</i>	51
Figura 39: Edição de <i>Between   Caminhos Paralelos</i> na <i>Segue-me 105</i>	52
Figura 40: Algum material desenvolvido para iniciativa <i>Um mundo de sonhos</i>	53
Figura 41: <i>TBM - The Big Meeting'16</i> na Universidade do Minho, Braga	54
Figura 42: Algum material e <i>merchandising</i> desenvolvido para a <i>TBM'16</i>	54
Figura 43: Cronologias de <i>Facebook</i> do Monte Prado Hotel & Spa, do Algarve Outlet, das Termas de Melgaço e da Quadrina e <i>websites</i> do Monte Prado Hotel & Spa e do Algarve Outlet	56
Figura 44: Alguns momentos da <i>Semana da Felicidade</i> promovida em 2016	57
Figura 45: Casais EC ganhou 1º prémio nos <i>Prémios Reabilitação na Construção</i> na categoria <i>construtora</i> , promovidos pelo jornal <i>Construir</i> e pela revista <i>Anteprojetos</i>	57
Figura 46: Infografia com indicadores do negócio do Grupo Casais em 31 de dezembro de 2015	58
Figura 47: Mudança da orientação da comunicação dentro das organizações	66

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise e resultados do trabalho desenvolvido ao nível da AI no ano 2006	8
Tabela 2: Análise e resultados do trabalho desenvolvido ao nível da AI no ano 2008	16
Tabela 3: Análise e resultados do trabalho desenvolvido ao nível da AI no ano 2010	24
Tabela 4: Redes sociais do Grupo Casais ativas	27
Tabela 5: Análise e resultados do trabalho desenvolvido ao nível da AI no ano 2012	29
Tabela 6: Evolução, em 12 meses, de fãs e seguidores nas páginas de <i>Facebook</i> e <i>LinkedIn</i> , respetivamente	44
Tabela 7: Representação das várias gerações atualmente no mercado de trabalho	73

## Capítulo I INTRODUÇÃO

Após a conclusão da Licenciatura em Comunicação Social, desde 2002 que trabalho na área da comunicação. Em março de 2005, assumi um novo desafio no Grupo Casais. Uma empresa privada, uma administração familiar, um setor de atividade complexo e pouco atrativo com uma imagem negativa: a construção civil. Uma estrutura organizacional com mais de 45 anos de atividade e sem histórico de comunicação corporativa. Uma década depois, o balanço é muito positivo e faz sentido revisitar a evolução, a progressão, as mudanças, os desafios e obstáculos, e os sucessos alcançados.

É certo que as organizações, e consequentemente os seus colaboradores, se adaptam ao contexto onde se inserem para se manterem no mercado. É indubitável. O mundo evolui e muda, e todos temos que estar preparados para acompanhar essas mudanças. Dez anos mais tarde, depois de diversas transformações, tantas são ainda as questões em busca de respostas que preocupam os profissionais de comunicação.

A comunicação existe independentemente das empresas e é parte integrante da vida das organizações.

*Contudo, qual é a efetiva função da comunicação corporativa e que objetivos ajuda a atingir?*

*Nas empresas portuguesas, o profissional de comunicação intervém na definição da estratégia e apoia na tomada de decisões?*

*Porque comunicação também é engenharia e também é construção, qual é o contributo para a comunicação interna (CI) e até que ponto auxilia a construção da cultura e do clima organizacional, da motivação dos colaboradores, da orientação e do perfil das lideranças?*

Este trabalho pretende refletir sobre a construção de um departamento de comunicação dentro de uma organização privada e os primeiros dez anos de atividade com o objetivo de ajudar a responder aos desafios e questões colocados.

Tratando-se de um Relatório de Atividade Profissional, inicia com uma apresentação da empresa e descrição do percurso profissional, destacando as principais metas, desafios e projetos desenvolvidos, entre 2005 e 2015. Partindo da experiência, das rotinas do departamento e das relações organizacionais existentes, suportadas pela análise da bibliografia consultada, segue-se uma tentativa de resposta às questões acima levantadas. As conclusões e considerações finais apontam e ajudam a desenhar o que pode ser um caminho a seguir, preferencialmente combinando o contexto organizacional e as necessidades diárias identificadas com o estudo e a investigação teórica aprofundada das temáticas.

## Capítulo II ENQUADRAMENTO PROFISSIONAL

### **Antes de 2005**

Após a conclusão da Licenciatura em Comunicação Social, desde 2002 que trabalho na área da comunicação. Nos primeiros dois anos, fiz o estágio curricular e profissional em agências de comunicação, na Emirec e na Comunicarte – Agência de Comunicação, respetivamente, e dei continuidade enquanto *account* durante mais um ano na Comunicarte. Foi uma experiência enriquecedora e determinante para a formação do meu perfil profissional. Permitiu-me uma visão esclarecedora e um conhecimento abrangente desta área junto das empresas e das organizações. A assessoria de imprensa (AI) com bons resultados tinha um poder “mágico” nos clientes e a organização de eventos era um complemento que começava a desenhar-se como um elemento essencial para criar reconhecimento e posicionar as marcas. A publicidade começava a conhecer uma nova realidade, marcada essencialmente pela ligeira redução dos orçamentos, que direcionavam verbas cada vez mais significativas para as áreas de AI, eventos e relações públicas (RP) (com estratégias devidamente articuladas entre as várias áreas).

Entre 2004 e 2005, assumi a coordenação de um serviço público diferenciador na Câmara Municipal de Valongo. A Agência para a Vida Local era um projeto financiado pela Iniciativa Comunitária EQUAL dedicado à promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal e da igualdade de oportunidades. Neste âmbito, disponibilizava gratuitamente aos munícipes um conjunto de serviços que serviam estes objetivos. Contudo, por ser um serviço novo e de mudança, foi necessária uma grande aposta na informação e sensibilização dos munícipes, mas também na comunicação, potenciando o envolvimento com os conceitos e a divulgação de iniciativas promovidas. Quase um ano de trabalho, premiado com um prémio de boas práticas, que demonstrou que vale a pena persistir, insistir e inovar na administração pública.

## **A Empresa**

Uma empresa de construção civil familiar com mais de quatro décadas de atividade e uma década de experiência internacional, localizada em Braga (fora do eixo das duas principais cidades do país, Lisboa e Porto). Um setor de atividade com uma imagem negativa, representado habitualmente, por um lado, pela baixa escolaridade dos colaboradores e maioritariamente masculino, e por outro lado, pela ausência de aposta na comunicação e na imagem corporativa.

A criação e a implementação do departamento de marketing (DMKT) (designação em 2005) foi o desafio proposto com o objetivo principal de criar notoriedade e visibilidade para a empresa e para as obras executadas, demonstrando que existiam outros *players* no mercado além das maiores construtoras nacionais que figuravam no *top 10*.

O DMKT estava inserido na estrutura da empresa-mãe do Grupo, a Empreiteiros Casais, e reportava diretamente à administração, sob a tutela do administrador-delegado, António Carlos Fernandes Rodrigues (2ª geração), neto mais velho do fundador e que atualmente assume funções de *Chief Executive Officer* (CEO).

Em 2005, a empresa contava com 451 colaboradores e atingiu um volume de negócios de 128 milhões de euros, distribuídos pelos mercados ativos à data: Portugal, Alemanha, Angola, Bélgica, Gibraltar, Marrocos e Rússia. O processo internacional tinha arrancado em 1994, na Alemanha.



## O Percurso



128 Milhões de euros



451 Colaboradores

### 2005

A Casais registou um crescimento de 66% do volume de negócios em relação ao ano anterior (77,4M€ em 2004). Assumiu claramente a sua posição de *player* nacional através da abertura da delegação em Lisboa e de um estaleiro em Aveiras que permitiram um apoio mais efetivo às obras e às equipas no sul do país. Ganhou a primeira obra na Madeira. Gibraltar, Alemanha, Bélgica, Rússia, Marrocos e Angola eram os mercados internacionais ativos.

O DMKT era constituído apenas por um elemento e trabalhava essencialmente duas grandes áreas: a apresentação da empresa junto de potenciais e atuais clientes - através de brochuras comerciais, portfólio de obras e relatório e contas - e a assessoria de imprensa (AI). Os conteúdos para os suportes de comunicação eram desenvolvidos internamente e o design gráfico era subcontratado externamente a agências e criativos.

A AI era desenvolvida externamente pela Comunicarte – Agência de Comunicação com acompanhamento e validação interna. Nesta fase, foi importante capitalizar notícias e trabalhos editoriais em órgãos de comunicação social (OCS) de referência de âmbito nacional e económicos. Destacavam-se grandes empreitadas em Portugal e os avanços no processo de internacionalização da empresa. O objetivo principal era criar notoriedade e visibilidade à Casais como construtor de referência no *top 10* das empresas nacionais, através de alguns trabalhos exclusivos com jornalistas de OCS-alvo. Realizávamos uma reunião mensal de acompanhamento de vários temas de trabalho com prioridades diversas e planos de ação específicos.

Em 2005, a Casais tinha o seu *website* com *backoffice* para gestão de conteúdos em três idiomas que também era gerido internamente. Foi um projeto desenvolvido e acompanhado pela equipa de Sistemas de Informação (DSI) e sem intervenção do DMKT (que à data ainda não existia formalmente dentro da estrutura) e que passou a ser

responsabilidade do marketing devido à necessidade constante de atualização de conteúdos e de informação útil sobre a organização e as obras em curso.

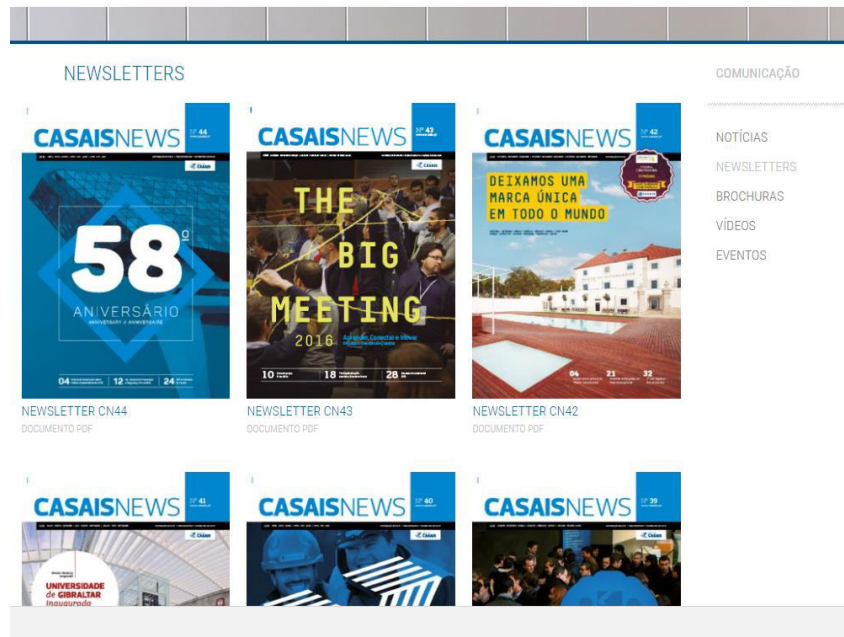


**Figura 1:** Homepage do primeiro website da Casais (na altura, ainda com a designação *Empreiteiros Casais, de António Fernandes da Silva, S.A.*)

Nesta altura, a organização não trabalhava a CI. O departamento de recursos humanos (DRH) assumia apenas as funções de recrutamento e processamento salarial. Os colaboradores reuniam-se na sede, em Braga, uma vez por ano, no jantar de Natal.

Foi o ano da criação da *CasaisNews* (CN), a *newsletter* externa do Grupo, que ainda hoje é editada de três em três meses<sup>1</sup>. Neste arranque, a CN tinha quatro páginas e era publicada apenas em português.

<sup>1</sup> Todas as edições da *CasaisNews* estão disponíveis para consulta no *website* do Grupo Casais no link: <http://www.casais.pt/pt/5-comunicacao/2-newsletters/>



**Figura 2:** Algumas capas da *CasaisNews* como estão acessíveis no *website* [www.casais.pt](http://www.casais.pt)

À semelhança dos restantes suportes de comunicação, os conteúdos da *newsletter* eram trabalhados internamente e a paginação e design gráfico eram feitos em *outsourcing*. Esta aposta e investimento explica bem a orientação para o cliente na estratégia de comunicação e marketing da empresa.



131 Milhões euros



551 Colaboradores

## 2006

O esforço em comunicação e em ações de AI começou a registar um impacto significativo. A continuidade e o cuidado dedicados ao trabalho com os OCS de referência e com jornalistas-alvo criaram laços que ainda hoje perduram com a empresa.

Divulgações efetuadas	Notícias publicadas	Principais trabalhos
14	67	<i>OQ Executive</i> (fevereiro) <sup>2</sup> <i>Engenharia e Vida</i> (setembro) <i>Imobiliária</i> (dezembro)

**Tabela 1:** Análise e resultados do trabalho desenvolvido ao nível da AI no ano 2006

O investimento em publicidade de imprensa era muito reduzido, apenas quando era necessário apoiar algum projeto de um cliente ou dono de obra de referência. Através do trabalho de AI, a Casais conseguia produzir informação suficiente para manter os públicos-alvo atualizados sobre as novidades da organização.

Nesta altura, o acompanhamento do que era notícia no setor e na concorrência assumiu uma preocupação mais central. Se até então, era suficiente saber o que diziam sobre a organização, nesta fase, a monitorização dos investimentos, das grandes obras, projetos do setor passaram a estar também no foco da administração. A Comunicarte enviava regularmente o *clipping* das ações de AI, contudo, o alvo da monitorização era ajustado aos temas e assuntos divulgados e portanto havia imensa informação que não era possível analisar em tempo útil.

O investimento num serviço de *webclipping* era ainda considerável nesta época, pelo que o DMKT passou a assumir a função de monitorização e disponibilização à administração do *clipping* através do acompanhamento, quase diário, de alguns jornais de referência e âmbito nacional e económico.

O fundador da Casais faleceu em novembro de 2006, deixando a administração da empresa nas mãos dos cinco filhos, sendo o mais velho, José da Silva Fernandes (2ª geração), o presidente do conselho de administração (PCA).

Pela primeira vez, foi organizado pelo DMKT e pelo DRH, um jantar de natal fora das instalações da sede e foram partilhadas fotografias dos restantes convívios de natal, que

---

<sup>2</sup> Notícia integral disponível para consulta no Anexo 1

decorriam habitualmente na semana antes, em todo o território nacional com os colegas afetos às obras. Ainda hoje, se mantém este momento e organização no calendário anual de eventos do Grupo. Atualmente crescem os convívios em todos os mercados onde existe atividade e procura-se que estes ocorram anteriormente, permitindo assim partilhar imagens de todas as confraternizações dos colaboradores do Grupo em qualquer geografia.



**Figura 3:** Alguns momentos de convívios de Natal da sede, em Braga, ao longo dos anos

Também neste ano, foi recuperado o Boletim Interno *Casais Notícias*, que embora sendo pouco elaborado servia os propósitos mínimos da comunicação interna na organização (e que em 2007 acabou por ser descontinuado).



153 Milhões de euros



803 Colaboradores

## 2007

O trabalho criativo e de design gráfico que era desenvolvido para a organização atingiu um valor considerável para estar a ser produzido em *outsourcing*. Além disso, o tempo que era alocado à gestão e coordenação destes projetos não era rentabilizado da melhor forma: criação e definição de *briefing*, reuniões com criativos, pedidos de propostas, análise de orçamentos e propostas diversas prévias à aprovação e adjudicação. E mesmo após a adjudicação, o trabalho não era produtivo, pois os criativos não estavam inseridos na organização, não conheciam os interlocutores, a cultura e os objetivos principais do negócio. Ou seja, cada vez que se iniciava um trabalho criativo era necessário despender imenso tempo para contextualizar a agência de modo a proposta fosse a mais adequada possível às expectativas internas.

Neste sentido, foi proposta à administração a contratação de um designer gráfico para o desenvolvimento de todos os projetos criativos da organização. A proposta foi aprovada e o novo colaborador iniciou funções em dezembro de 2007.

Nesta altura, e aproveitando o reforço da equipa com mais esta componente desenvolvida dentro de portas, o departamento passou a designar-se marketing, imagem e comunicação (MIC), reportava diretamente à administração, alterando apenas o administrador responsável - José Mário Fernandes (3ª geração) -, antevendo as alterações organizacionais previstas para o próximo ano.

Paralelamente, também o DRH viu a equipa reforçada para dinamização interna das áreas de recrutamento & seleção (R&S), desenvolvimento e formação. Esta equipa passou ser progressivamente um parceiro estratégico do MIC para a criação de hábitos de CI e para fomentar a cultura organizacional.

Em conjunto, foi possível promover e realizar o primeiro encontro de colaboradores do Grupo Casais, o *CasaisKart*. Esta iniciativa de convívio de colaboradores, apenas com componente de lazer, foi mantida até 2009 e tem estado suspensa devido a contenções orçamentais.



**Figura 4:** *CasaisKart* 2007 e 2008 no Kartódromo Internacional de Braga (KIB), em Palmeira

Em dezembro, foi lançada a *Casaisnet* – *intranet* do Grupo Casais desenvolvida em *sharepoint* e que arrecadou uma menção honrosa nos *Prémios de Comunicação Interna Meios & Publicidade*, em 2012. A área de desenvolvimento *web* e programação não é assumida internamente. Mais uma vez, e “por tradição”, este projeto foi pensado, planeado e acompanhado pela DSI, sendo o MIC apenas incluído na equipa aquando do arranque do projeto para divulgação interna.

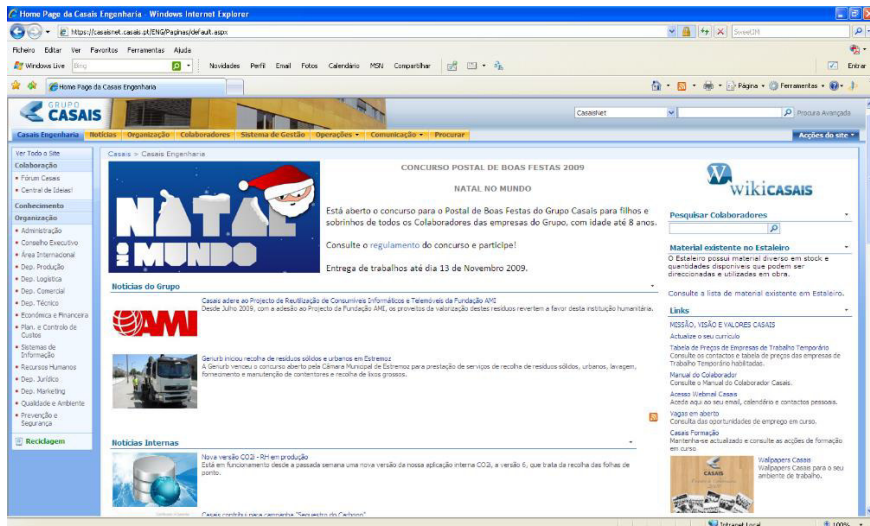


Figura 5: Casaisnet, intranet do Grupo Casais desenvolvida em sharepoint



200 Milhões de euros

281 Milhões de euros do Grupo



741 Colaboradores

3596 Colaboradores no Grupo

## 2008

O ano de 2008 foi de festa e comemoração. A Casais assinalou cinco décadas de atividade e a administração quis tornar esta data memorável. Foi criada uma equipa interna para planear e coordenar com o MIC um conjunto de eventos e comemorações, que começou a trabalhar com um ano de antecedência: um livro sobre a história da Casais, um evento para colaboradores e um evento para clientes e parceiros de negócio eram as principais estrelas para serem apresentadas no dia 23 de maio.







**Figura 6:** Momentos e eventos organizados para comemoração do 50º aniversário da Casais

O livro *Mestria* foi o primeiro projeto de recuperação de “memória” da história da empresa. Internamente, foi promovida uma recolha de informação, fotografias e elementos históricos importantes da atividade da empresa entre os elementos da Administração, família e colaboradores mais antigos da organização. Paralelamente, foi realizado um levantamento de testemunhos e entrevistas presenciais com amigos, colaboradores, parceiros de negócio e personalidades que participaram e acompanharam a evolução da empresa ao longo dos 50 anos de atividade.



**Figura 7:** Imagens do lançamento do livro *Mestria*

A empresa começou em 2008 a preparar um conjunto de mudanças estruturais e organizacionais.

A primeira foi a alteração da designação social. Após 50 anos como Empreiteiros Casais, de António da Silva Fernandes, S.A., a organização assumiu o seu posicionamento como empresa de engenharia através da nova designação: Casais Engenharia e Construção,

S.A.. Mais do que um empreiteiro de construção civil, a administração pretendia que a Casais atingisse um lugar cimeiro reconhecido no setor da engenharia, capaz de apresentar soluções integradas, dominando com competência todo o ciclo da construção, desde a fase do projeto até à manutenção das infraestruturas edificadas. Este foi um dos primeiros passos desse objetivo.

Simultaneamente, o MIC potenciou algumas pequenas alterações que coincidiam e sustentavam a direção pretendida: o domínio de *internet* ([www.casais-sa.pt](http://www.casais-sa.pt)) e as contas de endereço de correio eletrónico ([xpto@casaisinvest.pt](mailto:xpto@casaisinvest.pt)) foram alteradas e foi lançado um novo *website*, tudo alavancado no novo domínio mais fácil de transmitir, de ler e de perceber: [www.casais.pt](http://www.casais.pt)



**Figura 8:** Ecard para divulgação das alterações

Organizacionalmente, o conselho executivo (CE) e consultivo (CC) da empresa mãe, Casais EC, foram instituídos e formalizados com o objetivo de definir e fazer executar orientações estratégicas de gestão profissional de referência para todas as empresas do grupo.

Neste ano, foram ainda concretizados alguns investimentos em novas áreas de negócio adjacentes à construção. A CasaisInvest – Gestão de Participações Sociais SGPS, S.A. já

existia para gerir os restantes negócios e empresas do Grupo, mas em 2008, a diversificação das áreas de negócio foi formalizada com a criação da marca Grupo Casais.

No primeiro semestre do ano foram concluídos e inaugurados o Ria Shopping (Algarve Outlet, desde 2015), localizado em Olhão, e a Retria, uma unidade de tratamento de resíduos de construção e demolição, situada em Valongo. Um investimento da área da promoção e gestão de ativos (PGA) e outro da área de negócio energia, ambiente e serviços (EAS), que ainda hoje estão em funcionamento.



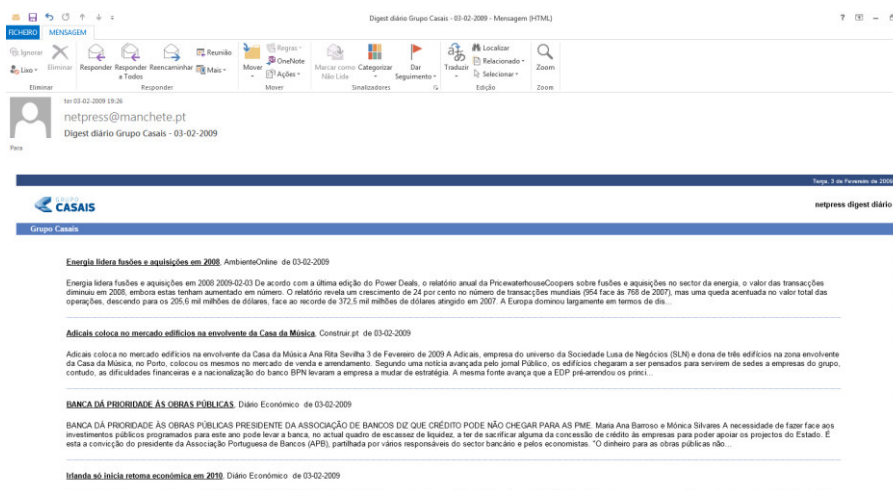
**Figura 9:** Inauguração da Retria, em Valongo

Foi um ano profícuo ao nível das RP e da organização de eventos para o MIC. Os eventos eram todos geridos internamente desde a criação do conceito, passando pela imagem, suportes de comunicação, logística e acompanhamento, gestão de presenças e da agenda do dia e registo fotográfico. A AI de cada uma das ações continuava a ser coordenada com a Comunicarte.

Divulgações efetuadas	Notícias publicadas	Exemplos de trabalhos <sup>3</sup>
17	151	<i>SOL Confidencial</i> (fevereiro) <i>Público</i> (maio) <i>Semanário Económico</i> (junho) <i>Tecnologias do Ambiente</i> (novembro)

**Tabela 2:** Análise e resultados do trabalho desenvolvido ao nível da AI no ano 2008

Foi aprovado um contrato para fornecimento do *webclipping* e o primeiro fornecedor escolhido foi a Manchete. O acompanhamento do *clipping* passou a ser muito mais fácil de gerir e de partilhar informação útil de uma forma transversal à organização e às várias unidades de negócio do Grupo. Dois anos mais tarde, alteramos o serviço para a *ladvisers* (atualmente, *Carma*) com a qual mantemos a relação de parceria até à data.



**Figura 10:** Alerta diário da Manchete, primeiro fornecedor

<sup>3</sup>

Notícias integrais disponíveis para consulta no Anexo 2

**Grupo Casais**

Grupo Casais

**Grupo Casais abre vagas para técnicos portugueses e engenheiros angolanos**  
 Dinheiro Vivo , 16-12-2013

Grupo nacional de construção civil abre vagas para candidatos portugueses e angolanos em várias áreas Grupo Casais abre vagas para técnicos portugueses e engenheiros angolanos O grupo português de construção civil, Casais, abriu processo de candidaturas em Portugal para canalizadores, electricistas e técnico de Ar Condicionado Interessados em trabalhar em Angola. Ver aqui as condições para responder às vagas de: . Canalizador (Angola); . Electricistas(Angola); . Técnico de Ar Condic...

**Concorrência**

Mota-Engil

**KPMG tem menos clientes no PSI-20 mas recebe 5 vezes mais**  
 Canal de Negócios , 17-12-2013

Para: info@insigte.com  
 Assunto: Grupo Casais | media intelligence | insigte medial intell



**Grupo Casais**

Grupo Casais

**Saúde e bem-estar aliados num só espaço**  
 Jornal I , 27-09-2014

SAÚDE E BEM-ESTAR ALIADOS NUM SÓ ESPAÇO Termas de Melgaço Entre as margens do Minho e da Galiza, as Termas de Melgaço reabriram em abril de 2013, após 15 anos de inatividade. Uma viagem descontraída com a natureza e, simultaneamente, um recurso ímpar reconhecido pelo seu potencial terapêutico. Inserido no Parque Termal do Peso, o novo balneário termal constitui um circuito de hidromassagem, duchas, massagens e envolvimento, mas também um conjunto de consultas médicas, tratamentos de fisiot...

**Luxo e elegância perto de si**  
 Jornal I , 27-09-2014

LUXO E ELEGÂNCIA PERTO DE SI HOTEL MONTE PRADO Inserido no Parque Nacional da Peneda-Gerês, junto ao Rio Minho, o Monte Prado Hotel & Spa é um refúgio acolhedor. Um espaço diferente, rodeado de natureza, acompanhado de um ambiente acolhedor e moderno, com uma decoração minimalista e elegante. Uma experiência pessoal e intransmissível, é assim descrita por muitos a estadia no Monte Prado Hotel & Spa. Com 50 cómodos quartos e suites disponíveis, com uma magnífica vista para o rio, é possível...

**Figura 11:** Alertas diários do atual fornecedor, Carma

A primeira festa de natal para as crianças do Grupo foi realizada também em 2008. Com um orçamento muito reduzido, MIC e DRH conseguiram mobilizar e organizar um convívio para filhos e sobrinhos dos colaboradores que obteve um *feedback* muito positivo. Ainda hoje se mantém esta iniciativa anual que habitualmente se realiza entre o segundo e o terceiro sábados do mês de dezembro.





**Figura 12:** Primeira festa de Natal das crianças, em 2008, na sede do Grupo Casais, em Braga

Ainda em 2008, tentamos recuperar a boa prática do *Boletim Interno*, contudo, não conseguimos dar seguimento ao projeto nesta fase e apenas em 2011 foi reconhecida a necessidade urgente de criar um suporte de comunicação interna que chegasse a todos os colaboradores.

Outro projeto que foi proposto pelo MIC à administração e ao CE foi o projeto de responsabilidade social e o relatório de sustentabilidade. Apesar de ser reconhecida a importância do tema e da área de desenvolvimento foi decidido que este projeto deveria ser adiado até que a organização tivesse uma estrutura que permitisse potenciar e gerir adequadamente esta área. Devido a todas as circunstâncias de ordem financeira e económica que serão descritas à frente, o projeto de responsabilidade social foi apenas aprovado para execução em 2016 e está, neste momento, em curso sob a responsabilidade do MIC e do DRH.



170 Milhões de euros

290 Milhões de euros do Grupo



704 Colaboradores

2708 Colaboradores no Grupo

## 2009

Desde a criação do CE, e coincidindo com a mudança da gestão familiar a nível geracional, que os filhos dos administradores passam a ter posições de destaque na

gestão dos negócios do grupo e a gerar mudanças significativas ao nível da gestão do grupo, que começaram a ser sentidas sobretudo desde 2009.

A criação da figura de CEO (*Chief Executive Officer*) – função ocupada por António Carlos Fernandes Rodrigues (3ª geração) - revela uma alteração do estilo de liderança para uma gestão mais profissional.

Tirando partido de um estudo sobre cultura organizacional e um *focus group*, desenvolvido internamente pelo DRH, foram definidos os princípios fundamentais – missão, visão e valores – que foram divulgados intensamente junto de todos os colaboradores<sup>4</sup>.

Simultaneamente, foi formalizada a definição do ciclo de negócio completo da Casais, o EPCM (Engenharia – *Procurement* – Construção – Manutenção), através do qual se espelham todas as sinergias e *know how* angariado entre as várias empresas associadas do Grupo ao longo de cinco décadas de atividade.



**Figura 13:** Representação do ciclo de negócio completo da Casais

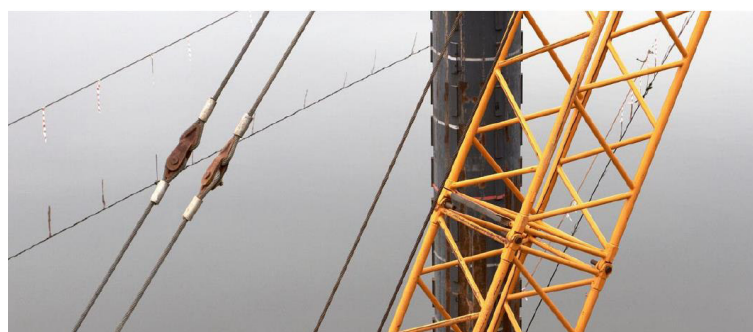
4

Ver missão, visão e valores da Casais definidos em 2009, em Anexo 3

Os resultados anuais passaram a ser comunicados ao nível do Grupo (até ao momento, eram apenas divulgados dos resultados da Casais EC) e o MIC assumiu a criação e paginação anual dos dois relatórios financeiros: relatório e contas individuais da Casais EC e relatório de gestão consolidado do Grupo Casais (em três idiomas).



Casais - Engenharia e Construção  
Relatório e Contas 2012



**Figura 14:** Capas de relatórios financeiros da Casais EC desenvolvidos em vários anos





**Figura 15:** Relatórios financeiros consolidados do Grupo Casais desenvolvidos em vários anos

Perseguindo a aposta e a importância reconhecida ao reforço da CI, foi promovida uma parceria com o Instituto Português do Sangue (IPS) e organizada a primeira recolha de dádivas de sangue na sede, em Braga. Esta iniciativa funcionou com uma nova tentativa de abordagem à construção de uma estratégia integrada de responsabilidade social dentro do Grupo.



**Figura 16:** Dádiva de sangue promovida na sede, em Braga, em parceria com o IPS



270 Milhões de euros



2272 Colaboradores

## 2010

O ano de 2010 trouxe algumas conquistas novas na área internacional. O Grupo iniciou atividade no Brasil, na Holanda e em Moçambique.

Contudo, a atividade em Portugal continuava a demonstrar uma forte diminuição que se espelhou nos resultados financeiros do Grupo, para os quais esta dimensão contribuía nesta altura com cerca de 70%. Ainda assim, a Casais recebeu o *Prémio Construir* na categoria *reabilitação* pelas obras de referência executadas em Portugal nos últimos dois anos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> O Grupo Casais tem os vários prémios e distinções publicados e divulgados no *website*, disponíveis para consulta no link <http://www.casais.pt/pt/2-institucional/4-premios-e-distincoes/>



**Figura 17:** Cerimónia de atribuição dos *Prémios Construir 2010* que distinguiu a Casais na categoria *reabilitação*

Um setor de atividade em crise económica, ausência de oportunidades de negócio em Portugal, quer obras públicas, quer investimentos privados, empresas em dificuldades financeiras e uma taxa de desemprego do setor galopante. Era este o cenário em Portugal. Uma mudança completa de contexto que ameaçou todas as empresas de construção civil e obras públicas portuguesas. Em breve, o mercado iria determinar as que estavam preparadas para reagir e adaptar-se às novas condições e as que não se preveniram com planos de ajustamento e que não conseguiriam manter-se ativas.

Nesta altura, as notícias de uma forma geral sobre a economia e o país eram negativas e pessimistas e, na mesma linha, o setor da construção português começava a ser pintado de negro. A internacionalização das empresas de construção era apontada como o caminho mais seguro para a manutenção no mercado. Contudo, para internacionalizar era necessário, por um lado, a experiência e o conhecimento dos processos, e por outro lado, o investimento financeiro das empresas para o arranque da atividade além-fronteiras. Nem todas as empresas de construção civil portuguesas tinham esse espírito e *know how* no seu ADN. Nesta altura, a Casais tirava partido de uma experiência internacional iniciada em 1994 que permitiu avançar com iniciativa e cautela, privilegiando a segurança dos negócios.

Ao nível da AI, a administração apostou em alguma contenção quanto à informação que deveria ser veiculada externamente. O número de divulgações foi reduzido destacando apenas os temas que realmente mostravam o dinamismo e as boas práticas, sem chamar grande atenção para os negócios em curso.

Divulgações efetuadas	Notícias publicadas	Exemplos de trabalhos <sup>6</sup>
23	174	<i>Porto Canal – Programa  Domínio Público (abril)  Vida Económica (abril)  Focus (maio)  Construir.pt (outubro)</i>

**Tabela 3:** Análise e resultados do trabalho desenvolvido ao nível da AI no ano 2010



222 Milhões de euros



1838 Colaboradores

## 2011

As mudanças organizacionais internas geraram nos colaboradores uma perceção de cultura de regras mais expressiva (em 2009 era mais evidente uma perceção de cultura de apoio). Em 2011, os colaboradores percecionavam que os princípios e os valores existentes estavam relacionados com uma cultura de regras baseada na eficiência, previsibilidade, estabilidade, formalização e centralização e menos orientada para uma cultura de objetivos (que por sua vez, privilegia o trabalho recompensado, o

<sup>6</sup> Notícias integrais disponíveis para consulta no Anexo 4

desempenho ou as tarefas claras), ou para uma cultura de inovação (que privilegia o empreendedorismo, o dinamismo e a criatividade).

De facto, o período turbulento que a empresa atravessou gerou alguma instabilidade interna que se verificou sobretudo nos colaboradores com mais antiguidade e que percecionavam a mudança para uma cultura de regras, enquanto os colaboradores mais recentes percecionavam uma cultura mais orientada para a inovação.

Era imperativo reestruturar os negócios e a estrutura, por um lado, e apostar na mobilização de pessoal para mercados internacionais, por outro lado. Um novo mercado em África, Cabo Verde, surgiu no mapa de presenças da Casais.

A Casais percebeu que precisava claramente de incidir esforços nas equipas, no clima, na cultura organizacional e no reforço dos valores para garantir a coesão e o alinhamento de todos com a estratégia da empresa.

Foi neste contexto que se realizou a 1ª reunião de quadros Casais. Um evento interno para quadros (em todas as geografias) promovido pelo CEO, cujo objetivo principal é a comunicação do estado da organização e dos objetivos para o ano em curso<sup>7</sup>.

A organização precisava de um canal de comunicação interno de fácil acesso e que permitisse que todos os colaboradores acompanhassem as novidades do Grupo, independentemente da sua localização geográfica. A penetração da *Casaisnet* nunca foi atingida a 100%. Os colaboradores utilizavam-na apenas como repositório da informação ao qual conseguiam ter acesso *online* (mais fácil que a antiga rede) e relativamente facilitado. A *intranet* nunca conseguiu implantar-se na organização como uma canal de comunicação interno generalizado.

Criámos a *newsletter Segue-me... se és colaborador do Grupo Casais* que, de uma forma muito simples e apelativa, juntava num só *e-mail*, em formato de *e-card*, um conjunto de *links* para páginas da *Casaisnet* onde era disponibilizada informação útil transversal e organizada em quatro categorias principais: obras e mercados, negócios e projetos,

---

<sup>7</sup> Exemplo de resumo desta iniciativa, edição de 2013, disponível para consulta no *link* <https://www.youtube.com/watch?v=jk3gBcq8j7Y>. Fazemos o registo fotográfico e vídeo completo para arquivo e consulta posterior.

pessoas e eventos e inovação. Com periodicidade quinzenal, uma edição por mês incluía uma mensagem do CEO.



Figura 18: *Segue-me* nº 1 de 2011

Simultaneamente, o Grupo ativou páginas institucionais em quatro redes sociais: *facebook*, *linkedin*, *flickr* e *youtube*, que começaram a ser dinamizadas pelo MIC com os seguintes tipo de conteúdos de acordo com especificação na Tabela 4:

Rede social e respetivo <i>link</i>	Tipo de conteúdo privilegiado
<a href="http://www.facebook.com/grupocasais">www.facebook.com/grupocasais</a>	Novidades e atividade geral da empresa
<a href="http://www.linkedin.com/company/grupo-casais">www.linkedin.com/company/grupo-casais</a>	Enfoque essencialmente nos valores, na cultura organizacional e nos perfis de recrutamento para as vagas de emprego em aberto

<a href="http://www.flickr.com/photos/grupocasais">http://www.flickr.com/photos/grupocasais</a>	Divulgação e promoção das fotografias dos colaboradores participantes nos concursos internos cujas vencedoras ocupavam o verso da contracapa das edições CN
<a href="http://www.youtube.com/grupocasais">www.youtube.com/grupocasais</a>	Divulgação de vídeos e novidades sobre a atividade da empresa

**Tabela 4:** Redes sociais do Grupo Casais ativas

Para acompanhar o crescimento da atividade internacional, foi reforçado o investimento no nosso canal de comunicação institucional privilegiado e a CN passou a ser editada em dois idiomas (português e inglês).



202 Milhões de euros



2960 Colaboradores

## 2012

O forte decréscimo do volume da atividade nacional, que representava a maior percentagem dos negócios da empresa, teve que ser compensado por uma grande aposta e desenvolvimento dos mercados internacionais. Em 2012, a Casais iniciou a sua atividade na Argélia e no Qatar, completando desta forma atividade em 13 mercados. No final do ano, o objetivo principal definido pela estratégia encetada pela administração foi atingido: foi possível inverter o peso da faturação do mercado português e dos mercados internacionais, passando estes a representar agora cerca de 70% do volume de negócios do Grupo.

Em Portugal, apesar da ainda fraca atividade de construção, as restantes empresas associadas do Grupo conseguiram também garantir maiores volumes de faturação, permitindo que a quebra deste mercado não fosse ainda mais significativa.

O departamento de marketing, imagem e comunicação (MIC) passou a estar integrado na *Casais Serviços Partilhados (CASP)*, abandonando a estrutura base da empresa-mãe, Casais EC, e assumindo formalmente uma lógica de serviços partilhados, prestando apoio a todas as empresas e negócios nos vários mercados ativos. Esta alteração trouxe algumas mudanças na gestão de departamento. A equipa continuava a reportar ao conselho de administração, articulando os planos de ação e as necessidades no dia a dia com os responsáveis de mercado e os diretores de negócio ou empresa associada. Como os intervenientes eram vários, tornou-se necessário nesta fase melhorar e aperfeiçoar a gestão do tempo e a execução das várias tarefas e projetos por forma a corresponder da melhor maneira às necessidades e *timings* de cada um dos negócios. O desafio passou também pela criação, gestão e acompanhamento do orçamento anual de departamento, monitorizando custos e despesas da equipa e proveitos decorrentes dos vários projetos desenvolvidos internamente.

A intervenção mais alargada do MIC a outras empresas começou a fazer-se notar mais claramente na gestão da imagem dos negócios associados à fileira da construção, como a Undel, a Opertec e a CNT, cujas identidades corporativas (IC) foram reformuladas e começaram a ser desenvolvidos os primeiros suportes de comunicação (brochuras, *flyers*, *websites*). Também a Recivalongo – novo investimento da área de EAS do Grupo que complementou o projeto Retria (Valongo) com uma indústria ligada à valorização de resíduos não perigosos - foi um projeto interno do MIC desde a criação da IC, até ao desenvolvimento dos vários suportes de comunicação, organização do evento de inauguração e respetivos serviços de AI.

Ao nível da AI, mantivemos o contrato com a agência de comunicação, contudo, a estratégia era manter a comunicação reduzida com os OCS. Portugal debatia-se com uma grave crise económico-financeira com gigantescas repercussões sociais, falências de empresas de construção civil e aumento dramático do desemprego. A imigração acabou por revelar-se a “tábua de salvação” para vários portugueses, conduzindo mais tarde a outro tipo de dificuldades sociais e familiares que ainda hoje se fazem sentir. O



objetivo era manter uma porta aberta com os principais jornalistas e OCS de referência, procurando não melindrar relações construídas durante uma década de trabalho, mas ao mesmo tempo, não alimentando a procura dos OCS por informação que sustentasse títulos e capas dramáticas que perpetuavam cenários pessimistas sobre a eventual saída (ou não) de Portugal e das empresas da crise.

Divulgações efetuadas	Notícias publicadas	Exemplos de trabalhos <sup>8</sup>
18	258	<i>Dinheiro Vivo</i> (fevereiro)  <i>Exame</i> (julho)  <i>Jornal de Negócios</i> (setembro)

**Tabela 5:** Análise e resultados do trabalho desenvolvido ao nível da AI no ano 2012

O ano de 2012 demarcou-se pelas contínuas mudanças onde a comunicação teve um papel fundamental no envolvimento e mobilização das pessoas para enfrentarem os novos desafios. A prova desta superação foi o reconhecimento do 1º prémio na categoria *gestão da mudança* atribuído pelo Observatório da Comunicação Interna e da Identidade Corporativa (OCI), no ano seguinte.



**Figura 19:** Cerimónia de entrega dos *Prémios OCI 2013* que distinguiu a Casais na categoria *gestão da mudança*

<sup>8</sup> Notícias integrais disponíveis para consulta no Anexo 5

No âmbito da comunicação organizacional, o foco continuava a ser a CI e a coesão dos colaboradores em torno dos objetivos comuns. O lema era “fazer mais com menos”. Os orçamentos eram mais reduzidos mas era necessário continuar a preservar e a melhorar nas apostas do MIC.

Conseguir assegurar a continuidade dos projetos base: a reunião de quadros, o encontro de Natal, a festa de Natal das crianças, a *Segue-me* com edição quinzenal e a CN com edição trimestral que passou a ser trilingue (português, inglês e francês). Estas eram as prioridades do MIC.



232 Milhões de euros



3243 Colaboradores

## 2013

A crise que afetou este setor provocou um êxodo excessivo de mão de obra qualificada para o exterior. Paulatinamente, com a retoma dos negócios das empresas que conseguiram ultrapassar as dificuldades da crise, sentiu-se uma falta considerável de mão de obra qualificada disponível (anteriormente dispensada devida à necessidade de reestruturação e *downsizing* das empresas) e que entretanto foi absorvida pelas necessidades dos mercados internacionais.

As competências e a formação técnica e básica dos recursos humanos mobilizados precisavam de ser reforçadas para garantir uma adequação às necessidades dos novos mercados e exigências dos clientes (reconversão de carreiras, progressão, línguas estrangeiras, entre outras).

O aumento significativo de colaboradores locais contratados, especialmente nos mercados africanos, exigiu uma atenção mais cuidada na sua integração na cultura da empresa, sempre e devidamente adaptada à cultura local.

A dispersão geográfica dos colaboradores e das equipas dificulta a comunicação generalizada (diferentes localizações, fusos horários, idioma). O recrutamento de novos

quadros começou a requerer um reforço acrescido na promoção da cultura organizacional e da CI para garantir a coesão interna e minimizar a dispersão geográfica.

A organização percebeu também nesta fase, que as dificuldades económico-financeiras e os processos de contenção orçamental decorrentes da situação de crise afetaram a estabilidade, a motivação dos colaboradores e o clima organizacional.

Para garantir que o foco da organização continuaria a ser o reforço da CI, passaram a ser aplicados mini-inquéritos internos para avaliar o grau de conhecimento e satisfação de algumas ações internas desenvolvidas (como por exemplo, a reunião de quadros e a *Segue-me*).

Como consequência e com base nas sugestões recebidas, foi alterado o formato da *newsletter* interna. Continuou a ser enviada por correio eletrónico, mas a partir da edição nº 46, assumiu o formato pdf disponibilizado *online* (a maior parte dos colegas, apontou a dificuldade de aceder à informação via *Casaisnet* devido à necessidade de autenticação dos utilizadores e também a impossibilidade de partilharem notícias com colegas que não tinham acesso credenciado à *intranet*, por exemplo).

Nesta altura, a edição passou a incluir também um artigo temático nos números que não continham uma mensagem mensal do CEO. Os temas dos artigos variavam entre a gestão de tempo, a liderança, a gestão de prioridades e de conflitos, a produtividade, a inovação, a gestão de equipas, entre outras competências transversais que podem ser úteis e de interesse para a carreira dos colaboradores em geral <sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo 6 com edição nº 46 da *Segue-me* disponível na íntegra



## 2013 - a metade do ano decorrido e metade em falta

Na reunião de quadros realizada a 2 janeiro, comunicamos os objetivos para 2013 e definimos que, por esta altura, faríamos a "revisão e ajustamento" para poder fazer a corrida até final do ano e atingir os objetivos traçados.

De uma forma geral, podemos dizer que estamos em linha com o previsto, notando-se que a crise em Portugal continua muito entranhada no nosso dia a dia. À vista de todos estão as muitas vítimas que o nosso setor regista... // Pág. 02

## Moçambique: Ministro das Obras Públicas e da Habitação visita obra

O Ministro das Obras Públicas e da Habitação, Cadmiel Muthemba, acompanhado pela administradora do distrito de Erati - Namapa, efetuaram no dia 18 de julho uma visita à obra de Reabilitação da Estrada Nacional nº1 - Lote 2. A obra encontra-se localizada a Norte de Moçambique na província de Namapula.

Uma vez que se trata de uma obra desenvolvida em parceria, a CASAIS encontra-se com a responsabilidade



de efetuar a reabilitação e alargamento de cinco pontes, juntamente com a construção e alargamento de sessenta e nove passagens hidráulicas e todas as obras de edificação de drenagens, estando previstas 9,3Km de valetas em betão armado. // Pág. 01

## Substituição do Parque de Impressão na Sede

Durante o mês de julho, decorreu na Sede do Grupo a substituição do parque de impressão.

Esta iniciativa permitiu ter agora acesso a uma qualidade de impressão de topo com a nova tecnologia de tinta sólida (Colorcube® da Xerox), assim como passar a ter um custo de impressão inferior por patamares de impressão a cor. // Pág. 05

## Prémios M&P Comunicação: Menção honrosa para a Casaisnet



A entrega dos prémios decorreu no dia 9 de julho na Sede da Microsoft no Parque das Nações em Lisboa. // Pág. 06

## Certificação KNX para Casais e Undel

Fernando Ramos (Undel) e Guilherme Teixeira (Casais) terminaram recentemente com sucesso a 1ª fase do curso "Domótica - Programação de Edifícios Inteligentes" que lhes permite a Certificação KNX. // Pág. 11

Figura 20: Edição 43 da *Segue-me* e primeira edição em pdf com novo formato



Figura 21: Outras edições da newsletter *Segue-me... se és Colaborador do Grupo Casais*

Adicionalmente, foi criado o *Centro de Otimização Organizacional* que analisava e debatia anualmente a implementação de melhorias e a evolução das mesmas, bem como, as sugestões de melhorias dos colaboradores enviadas através do fórum *Central de Ideias* na *Casaisnet* e da *Caixa de Sugestões*.

No âmbito da imagem corporativa do Grupo, 2013 foi o ano de criação e desenvolvimento de um *website* com um *backoffice* novo e tecnologia *responsive* que permitiu uma abordagem mais adequada ao *mobile*, por um lado, e uma melhor gestão de conteúdos e atualização de informação constante e mais intuitiva. O MIC aproveitou o projeto para fazer uma reconversão total da informação existente *online* e criação de novos conteúdos, revisão dos vários idiomas e desenvolvimento de novas imagens e *layouts* mais apelativos.

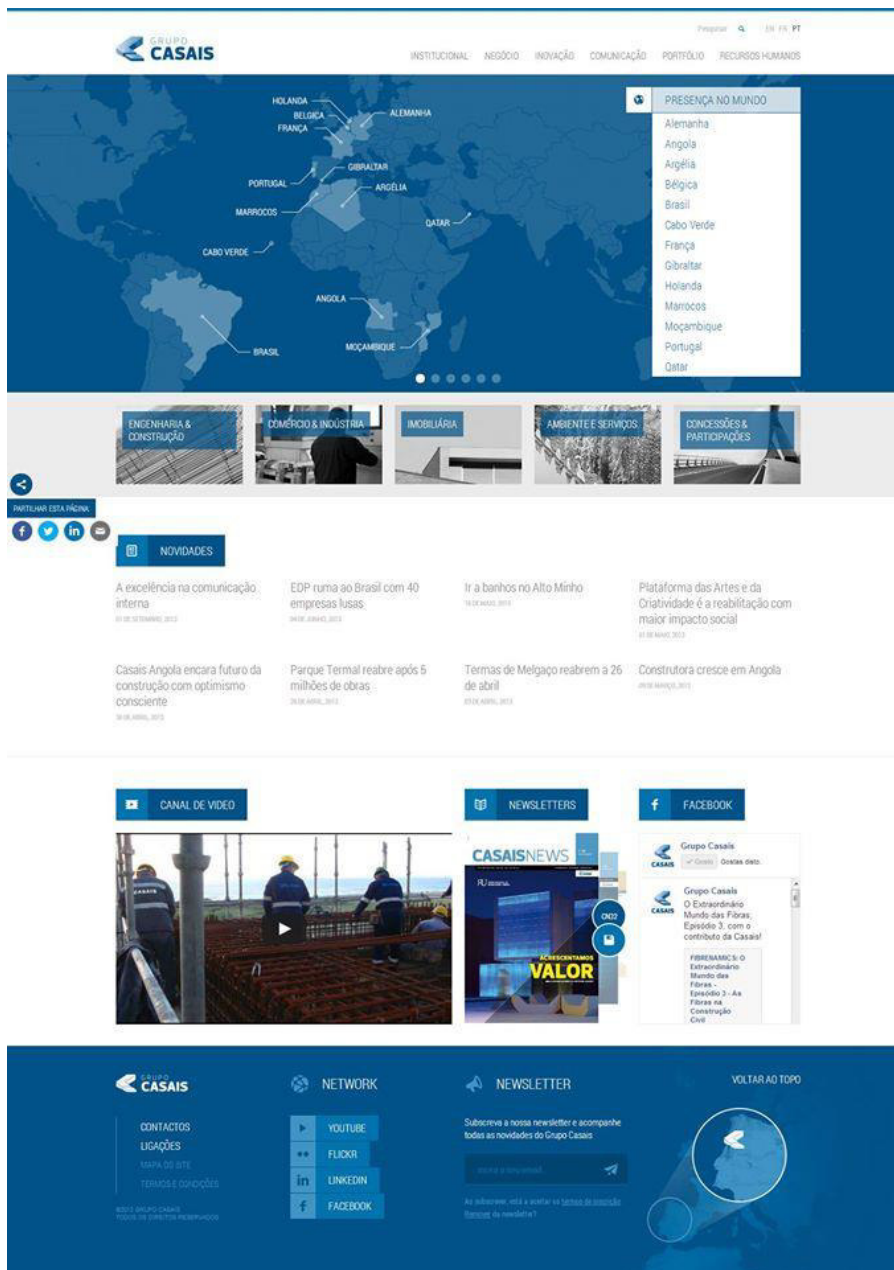


Figura 22: Homepage do atual website do Grupo Casais www.casais.pt

No que diz respeito à AI, foi mantida a estratégia de *low profile*, comunicando apenas os resultados financeiros e a obtenção do *Prémio Nacional de Reabilitação Urbana*, assumindo outros trabalhos pontuais propostos por contacto direto de determinados jornalistas estratégicos que estavam habituados a recorrer à Casais como fonte de informação. Em todos esses casos, e para o futuro, foi definido que o porta-voz da Casais seria sempre o CEO.

No último trimestre do ano, foi libertada uma verba no orçamento para investimento publicitário na imprensa. Já há algum tempo que a empresa não comunicava de forma contínua e regular com os OCS e com o público em geral e era importante passar a mensagem de que a Casais continuava no mercado a trabalhar com a qualidade de sempre.

O MIC delineou e concretizou o plano de meios e a estratégia da campanha cujo objetivo era marcar presença uma vez por semana durante um ano num OCS generalista nacional de referência. O contrato foi aprovado com a revista 2 (jornal *Público*) e o departamento passou a desenvolver semanalmente os *layouts* de publicidade, desde a criação do eixo de comunicação, desenvolvimento do *copy* até à criação do *layout* (página inteira).

Era um trabalho contínuo de análise da informação relevante existente dentro da organização, objetivos de comunicação do negócio e posicionamento da organização, pois, nesta fase e por esta via, era possível comunicar e transmitir as mensagens mais estratégicas para o Grupo Casais.

O potencial humano da organização foi um dos primeiros eixos trabalhados, pois no último trimestre do ano, o número de novas contratações estava a aumentar e o DRH sentiu necessidade de reforçar a marca Casais como um empregador de referência.



Figura 23: Layouts desenvolvidos para potenciar a Casais como um empregador de referência

Foi promovido um *casting* interno para angariar colaboradores que se disponibilizassem para “dar a cara” pelo Grupo Casais nos *layouts* de publicidade que o MIC desenvolveria posteriormente.

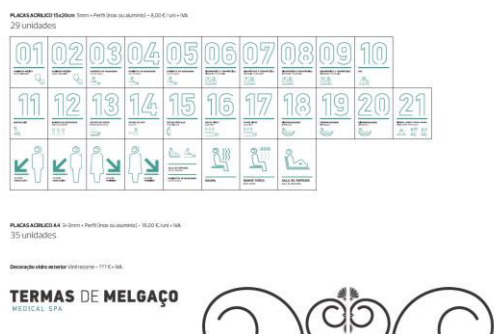


Figura 24: Layouts de publicidade desenvolvidos com os colaboradores do Grupo Casais



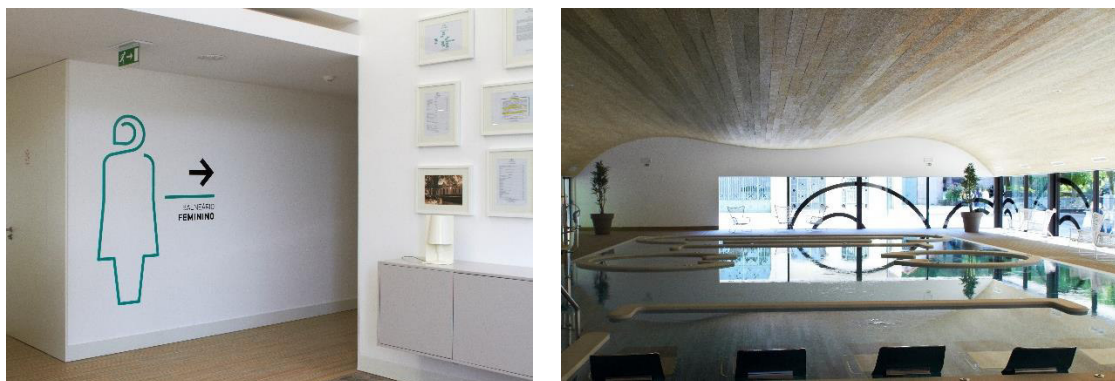
A iniciativa foi muito positiva e permitiu angariar bastante material relevante que foi utilizado para a criação de novos *layouts* de publicidade institucional <sup>10</sup>.

Apesar de ter sido um projeto iniciado no ano anterior, só no segundo trimestre de 2013 é que a equipa do MIC conseguiu concluir todo o processo criativo do novo projeto da área de negócio PGA do Grupo: As Termas de Melgaço. Para este trabalho, o MIC desenvolveu internamente a IC das Termas, sinalética e decoração do espaço, suportes de comunicação, e criação de conteúdos, *layouts* de publicidade e grandes formatos, plano de meios para publicidade de imprensa e rádio, assim como, a coordenação do desenvolvimento do vídeo institucional e do *website*. Da responsabilidade do departamento ficou também a organização do evento de inauguração em coordenação com a Câmara Municipal de Melgaço<sup>11</sup>, que decorreu no dia 26 de abril.



<sup>10</sup> Resultado final do *casting* em vídeo disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Rfo-qlsxy4> (trabalho de edição e montagem realizado para o convívio de natal 2013).

<sup>11</sup> As Termas de Melgaço são uma empresa municipal em parceria com a Câmara Municipal de Melgaço.



**Figura 25:** Imagens de alguns trabalhos desenvolvidos no âmbito do projeto Termas de Melgaço

Ainda em 2013, o MIC alargou os serviços prestados às empresas do grupo da área PGA e passou a estar responsável pelo design gráfico do Ria Shopping (Olhão) e do Monte Prado Hotel & Spa (Melgaço). Considerando todo o trabalho contínuo que era necessário garantir ao nível da comunicação organizacional e institucional e prevendo o acréscimo considerável de volume de trabalho decorrente das solicitações das várias empresas associadas, a equipa foi reforçada com mais um designer gráfico.



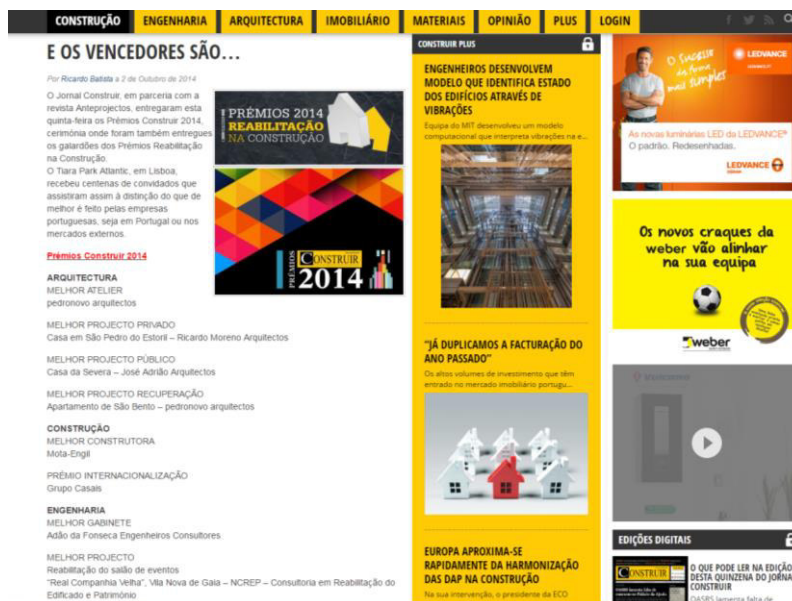
282 Milhões de euros



3297 Colaboradores

## 2014

O ano de 2014 foi um ano de comemoração de duas décadas de atividade internacional e o reconhecimento surge com a obtenção do *Prémio Internacionalização*, na categoria *construtora*, atribuído pelo jornal *Construir*. Simultaneamente, e no mesmo ano, obtivemos a sexta posição no *ranking* da INDEG-IUL das empresas portuguesas com estratégias internacionais.



**Figura 26:** Atribuição do *Prémio Internacionalização* na categoria *construtora*, promovido pelo jornal *Construir*

A empresa conseguiu inverter o peso dos mercados no seu volume de negócios global, os mercados internacionais continuavam em crescimento (especialmente os mercados africanos) e representavam 80% da faturação do Grupo – o que explica a crescente contratação de novos colaboradores quer locais, quer portugueses para mobilização.

Os resultados dos inquéritos internos aplicados na sequência das reuniões de quadros e outros eventos internos, assim como, considerações gerais do processo de avaliação de desempenho, demonstraram uma necessidade de promover e reforçar a comunicação interna e a partilha de boas práticas e do conhecimento.

O DRH assumiu como objetivo a aposta na formação e o investimento na carreira dos colaboradores. A CASP obteve a acreditação DGERT para ministrar formação e foram criados diversos programas de estágio/formação que permitem aos respetivos envolvidos um desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais e melhor enquadramento e integração dos valores Casais: Academia de Línguas (transversal a todos os colaboradores), Programa *LançArte à gestão* (área financeira), Programa *Mestria* (carreira de gestão), Programa *Arte e Engenho* (recém-licenciados em Engenharia Civil) e Programa *Mestre de Obras* (condução de obra para técnicos de obras, encarregados e preparadores).

Para reforçar o envolvimento de todos os colaboradores e a cultura organizacional, em 2014 foi criada uma nova mascote de nome *Vigas*. Foi lançado um concurso interno para a batizar e o *Vigas* foi apresentado formalmente a toda a comunidade Casais e aplicado progressivamente em todos os suportes de CI que foram desenvolvidos.



**Figura 27:** Apresentação do *Vigas* depois de batizado pelos colaboradores

No jantar de natal, em dezembro, o *Vigas* participou pessoalmente no convívio (enquanto boneco, a mascote existe fisicamente e participa atualmente em todos os eventos institucionais do Grupo de cariz interno e nas feiras de emprego).



**Figura 28:** Eventos internos e externos com participação do *Vigas* desde a sua criação

A Casais percebeu que a dispersão geográfica dos colaboradores e das equipas dificulta a comunicação generalizada (diferentes localizações, fusos horários, idioma). Simultaneamente, a crescente mobilização interna dos colaboradores promove a deslocalização do conhecimento (que se transfere com as pessoas, caso não existam procedimentos habituais e hábitos correntes de partilha do mesmo). Para contrariar esta tendência, foi criada uma nova *newsletter* interna, um boletim técnico de conhecimento para partilha de *case studies*, boas práticas, novidades, aplicações concretas em obras do Grupo e pelas equipas.

A *newsletter* tem periodicidade mensal e é divulgada na última quinta-feira de cada mês com a assinatura *Hoje é dia de Engenho... Partilha Conhecimento se és colaborador do*

*Grupo Casais!*. O *Engenho* apresenta seções e temáticas relacionadas com a engenharia, a arquitetura, a condução de obra, a assistência pós-venda, o lançamento de novos produtos e serviços, a prevenção e segurança, a gestão de obra e de projetos, temas e preocupações jurídicas e legais.



**Figura 29:** Capas de edições d' *O Engenho*

Esta *newsletter* vive dos conteúdos que a organização promove e consegue disponibilizar. É um desafio complexo mobilizar a comunidade para contrariar o hábito do dia a dia e escrever e detalhar procedimentos com a preocupação de partilhar *know how* e boas práticas para todos os colegas. A grande dificuldade reside também na promoção de uma participação minimamente equitativa entre todas as frentes de trabalho, pois o objetivo é que as equipas dos 14 mercados ativos participem de forma regular para ser possível trabalhar e divulgar uma edição por mês.

A falta de uma cultura da inovação era outro ponto crítico identificado na organização. A *Caixa de Sugestões* e a *Central de Ideias* registavam sempre um número residual de participações e de contribuições por parte dos colaboradores em geral. Foi criada uma nova iniciativa inserida no ciclo anual de eventos do Grupo, dirigida e aberta à participação de todos os colaboradores sem exceção: *o Get Together - Out of the Box*.

Trata-se de uma reunião de trabalho informal e fora do contexto habitual do mesmo. Um espaço para apresentação de ideias e projetos inovadores que podem ser desenvolvidos ou aplicados no Grupo Casais, sugeridos pelos colaboradores que aceitem este desafio e convite direto do CEO da Casais EC.



**Figura 30:** Momentos do *Get Together - Out of the Box* 2014 e 2015, em Braga

Esta iniciativa decorre num ambiente flexível e descontraído e, durante uma manhã, os projetos são apresentados ao CEO e aos membros executivos, pessoalmente pelo colaborador que enviou a proposta e candidatura dentro dos temas e áreas de implementação previstas. Neste momento, já foram realizadas duas edições e alguns dos projetos e iniciativas apresentadas encontram-se em curso e em fase de implementação. Toda a imagem e suportes de comunicação são desenvolvidos pelo MIC e a logística do evento, dos convites e das candidaturas é coordenada em conjunto com o DRH.

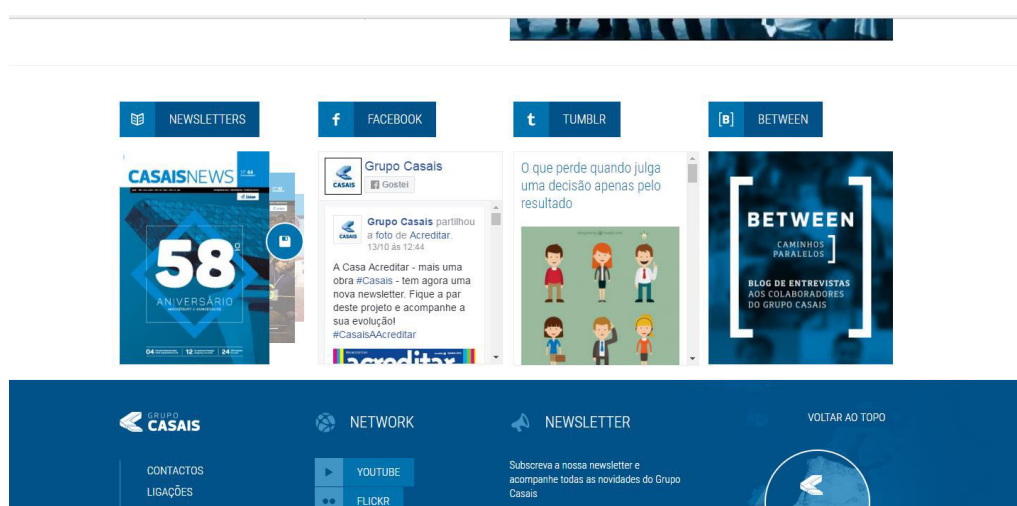
A empresa percebeu também que cada vez mais se torna preponderante estar atento ao fluxo de informação nas redes sociais. Não há dúvida que a grande tendência são as novas tecnologias, é o *mobile*, as *apps* que tornam a comunicação mais ágil e facilitada. Neste sentido, o MIC direcionou a sua atenção para a gestão de conteúdos, delineando

uma estratégia de comunicação mais ativa e constante que permita ao Grupo Casais uma ligação e uma interação mais forte com os fãs da página do *Facebook* e com os seguidores do perfil de *LinkedIn*<sup>12</sup>.

Rede social	Dez/2014	Dez/2015
<i>Facebook</i>	2.145 Fãs	3.663 Fãs
<i>LinkedIn</i>	4.725 Seguidores	6.975 Seguidores

**Tabela 6:** Evolução, em 12 meses, de fãs e seguidores nas páginas de *Facebook* e *LinkedIn*, respetivamente

Paralelamente, foi criado um *blog* na rede social *Tumblr*<sup>13</sup>, onde são partilhados todos os artigos selecionados para a newsletter interna *Segue-me*. Desta forma, é assumida a publicação regular de um artigo novo por semana e respetiva partilha no perfil de *LinkedIn* do Grupo. Todos os artigos são traduzidos e adaptados pelo MIC.



<sup>12</sup> Esta evolução é apenas relativa a interação orgânica, pois o Grupo Casais não faz investimento publicitário em redes sociais.

<sup>13</sup> <http://grupocasais.tumblr.com/>

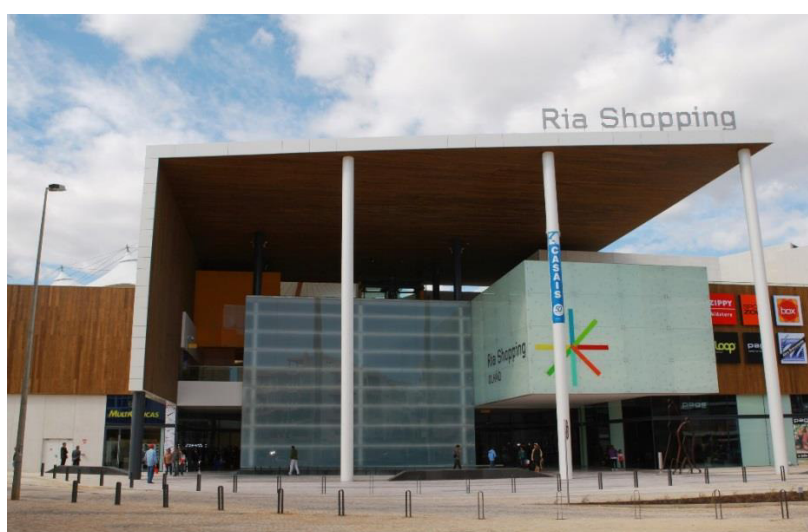




**Figura 31:** Acesso direto através do *website* do Grupo Casais [www.casais.pt](http://www.casais.pt) e *homepage* do blog Tumblr *Segue-me...*

Ao nível dos projetos de IC, o MIC assumiu internamente a responsabilidade de criar a nova identidade de reposicionamento do negócio do Ria Shopping. O objetivo da administração era reconverter a unidade no primeiro *outlet* do Algarve, adotando a nova designação de Algarve Outlet (AO).

A equipa do MIC desenvolveu a nova identidade, marca, sinalética, estratégia e novos suportes de comunicação do AO para que o projeto começasse a ser comercializado permitindo atingir o objetivo de inaugurar com a nova imagem no segundo trimestre de 2015.



**Figura 32:** Ria Shopping antes da reconversão



**Figura 33:** Algarve Outlet com nova imagem



467 Milhões de euros (agregado)



3654 Colaboradores

**2015**

A adoção e implementação de uma estratégia corporativa de recursos humanos transversal a todo o universo e empresas do Grupo foi reconhecida através da atribuição do prémio *Masters RH – melhor política de recrutamento e retenção de talento* (categoria grandes empresas) –, recebido em março 2015 durante a *Expo RH*.



**Figura 34:** Entrega do Prémio Masters RH melhor política de recrutamento e retenção de talento (categoria grandes empresas), na Expo RH 2015

Em maio de 2015, o Grupo apresentou o *Programa de Reconhecimento e Mérito Organizacional*, demonstrando a real importância de premiar o mérito, o bom desempenho e as boas práticas dos colaboradores. Este programa constituído por três iniciativas/prêmios foi lançado e aplicado em simultâneo em toda a organização, divulgado em três idiomas, e com recurso a uma sessão de apresentação e esclarecimentos em direto via *webinar*, pois um dos principais objetivos era garantir uma aplicação transversal a toda a organização e uma divulgação generalizada a todos os colaboradores independentemente da sua geografia.

Os primeiros prémios e resultados foram entregues um ano depois, no dia de aniversário da Casais, 23 de maio de 2016, demonstrando que a iniciativa obteve resultados relevantes para a satisfação dos colaboradores com a organização e para a motivação das equipas em prol dos objetivos da organização e dos negócios.



**Figura 35:** Identidade da iniciativa *Programa de Reconhecimento e Mérito Organizacional* desenvolvida pelo MIC

Fruto de um acompanhamento e monitorização constantes, a aposta na CI continuou a ser uma das prioridades do MIC e do Grupo Casais. O reforço do envolvimento e da promoção da cultura organizacional mantêm-se como objetivos principais. Na sequência da análise dos resultados do processo de avaliação de desempenho de 2014, foi possível identificar que os valores *conhecimento*, *determinação* e *rigor* eram os menos presentes na organização, na ótica dos colaboradores, pelo que era imperativo promovê-los transversalmente.

Mais uma vez em conjunto, o MIC e o DRH desenharam uma campanha de CI com o apoio de consultores externos. O projeto *ADN Casais* inclui um trabalho direto com

todos os colaboradores através de um *roadshow* pelos vários locais de trabalho (escritórios e obras) com o *Vigas* e a equipa de animação. Trata-se de promover atividades que fomentem a criação e aplicação dos valores Casais no dia a dia junto das várias equipas.

A primeira fase foi implementada em três sessões piloto em Portugal no último trimestre do ano. Fizeram-se alguns ajustes com base no barómetro realizado entre os participantes e a implementação do projeto a todas as equipas.<sup>14</sup>



**Figura 36:** Alguns momentos da dinamização das equipas no âmbito do *Projeto ADN Casais*, em Portugal (fase 1)

Perante a quantidade de projetos em curso, o MIC alargou a equipa com mais um elemento com formação na área da comunicação. Este investimento permitiu reforçar a CI promovendo a comemoração interna de datas especiais (*Dia da Mulher, Dia da Felicidade, Dia do Pai, Dia da Mãe*, aniversários dos vários mercados), e sensibilização de temáticas (*Dia do Ambiente, da Árvore, da Energia, da Água*). Este tipo de iniciativas

---

<sup>14</sup> Em Portugal, o projeto *ADN Casais* foi aprovado para ser concretizado durante o ano de 2016, estando previsto posteriormente o seu alargamento às equipas dos restantes mercados, em datas ainda a definir.

tem um impacto muito positivo nas equipas, no clima e no ambiente de trabalho e disponibiliza um *feedback* extremamente genuíno e importante.





**Figura 37:** Algumas iniciativas internas promovidas para assinalar datas especiais

Também na sequência da aplicação regular dos inquéritos de satisfação internos foram introduzidas, em 2015, algumas novidades na *Segue-me*. Com o objetivo de promover o heteroconhecimento e a proximidade entre os colaboradores, a 100ª edição da *newsletter* interna foi assinalada com a criação de duas novas seções.



Figura 38: Capa da edição número 100 da newsletter *Segue-me*

A *#selfiecasais*, uma seção de capa que divulga em todas as edições *selfies* de colaboradores em trabalho ou em lazer. A última edição de cada mês passou a integrar a rubrica *Between | Caminhos Paralelos* que apresenta projetos pessoais, voluntariado ou *hobbies* que os colaboradores abraçam fora do contexto da sua atividade profissional ou função. Esta iniciativa permite descobrir outras facetas interessantes dos colaboradores da organização, promover as suas causas e os seus projetos e fomentar um relacionamento mais próximo entre todos.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> O objetivo para 2016 é que o projeto *Between | Caminhos Paralelos* nascido na *Segue-me* se autonomize para uma edição *online* em formato de *blog* ou impresso em livro. Neste momento, já está disponível através do link: [www.betweencaminhosparalelos.pt/](http://www.betweencaminhosparalelos.pt/)

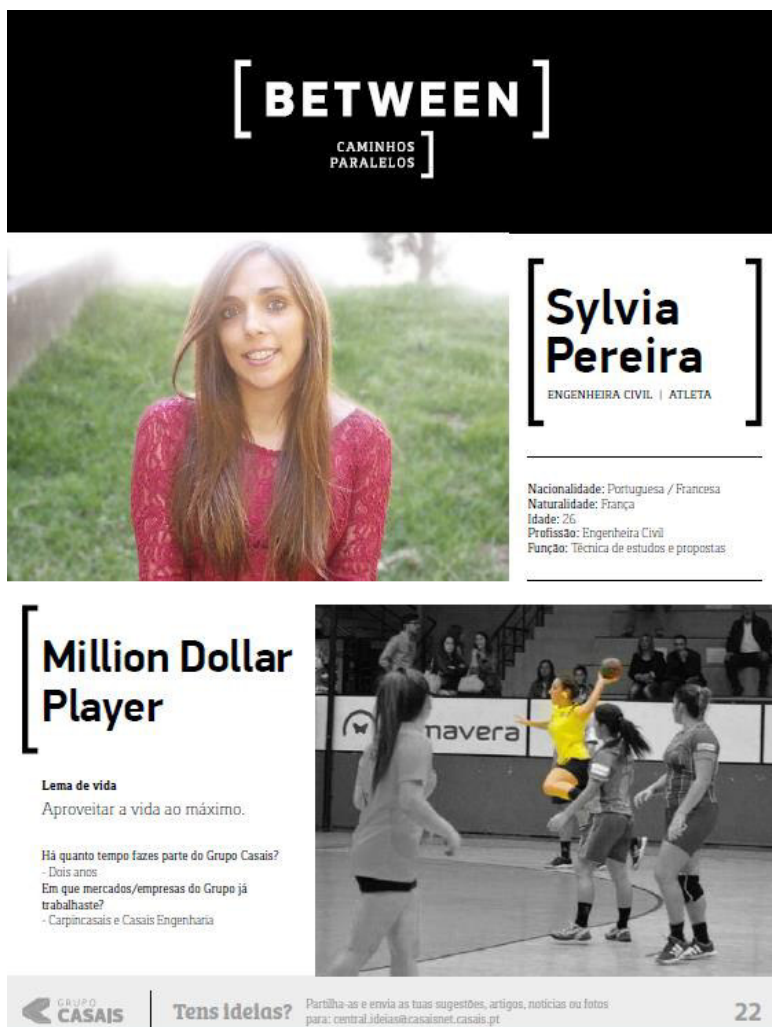


Figura 39: Edição de *Between | Caminhos Paralelos* na *Segue-me 105*

Nos últimos anos, o MIC tem desenvolvido alguns pequenos vídeos mais internos para mobilização das equipas em eventos ou datas especiais.<sup>16</sup> Contudo, internamente não temos *know how* nem tecnologia suficiente para projetos mais relevantes nesta área. O Grupo precisava de um suporte institucional em formato vídeo para complementar o novo *website* e para ser utilizado como forma rápida de apresentação da organização.

Desta forma, em 2014, arrancou o projeto para a criação de um novo vídeo corporativo para o Grupo que foi desenvolvido em *outsourcing* e apresentado via *webinar* a toda a comunidade Casais em 2015.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Vídeos habitualmente disponibilizados para consulta no canal de *Youtube* do Grupo Casais

<sup>17</sup> Vídeo institucional do Grupo Casais disponível no link: <https://www.youtube.com/watch?v=nvrGH63-Tio>



Ainda no final de 2015, e ao nível da CI, foi organizado um concurso interno para os filhos e sobrinhos dos colaboradores que esteve na base da criação do eixo de comunicação do postal de boas festas e dos eventos natalícios do Grupo e do primeiro projeto integrado de responsabilidade social que foi aprovado para ser desenvolvido em 2016.



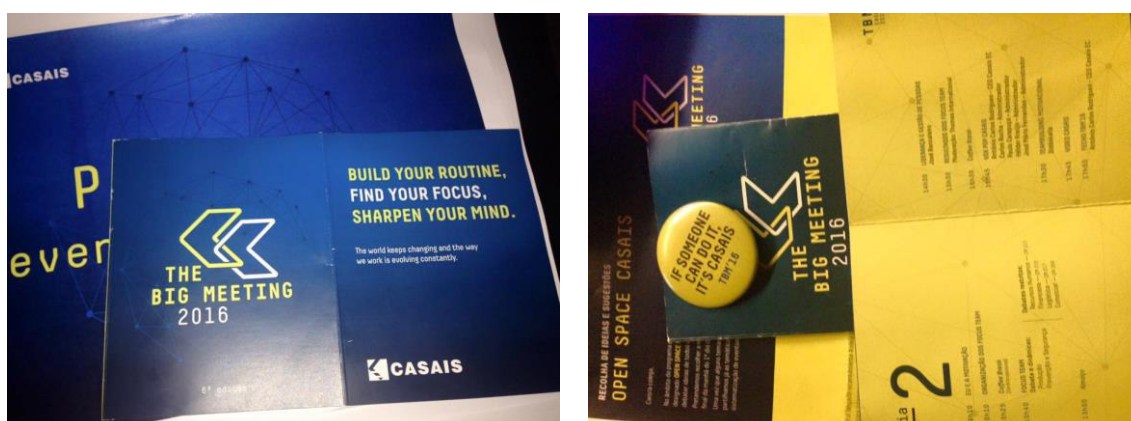
**Figura 40:** Algum material desenvolvido para iniciativa *Um mundo de sonhos*

A reunião de quadros de 2016 foi um projeto completamente desenvolvido em 2015 e revelou-se um grande desafio para a equipa MIC e DRH. Os objetivos definidos pelo CEO foram mais ambiciosos, o formato e a duração do evento foram alargados e complementados com outras metodologias de interação e envolvimento dos colaboradores, destacando-se a aposta na comunicação em todos os sentidos, na troca de experiências e partilha de informação durante o evento e no *feedback* imediato.



**Figura 41:** TBM - *The Big Meeting*'16 na Universidade do Minho, Braga

Novos oradores, novas sessões de trabalho paralelas, novos pressupostos, e claro, para demarcar toda esta mudança, nova identidade e *naming* do evento: TBM – *The Big Meeting* 2016, foi um objetivo atingido com sucesso.<sup>18</sup>



**Figura 42:** Algum material e *merchandising* desenvolvido para a TBM'16

<sup>18</sup>

Vídeo resumo do evento disponível no link: [https://www.youtube.com/watch?v=99J\\_KaO38mU](https://www.youtube.com/watch?v=99J_KaO38mU)

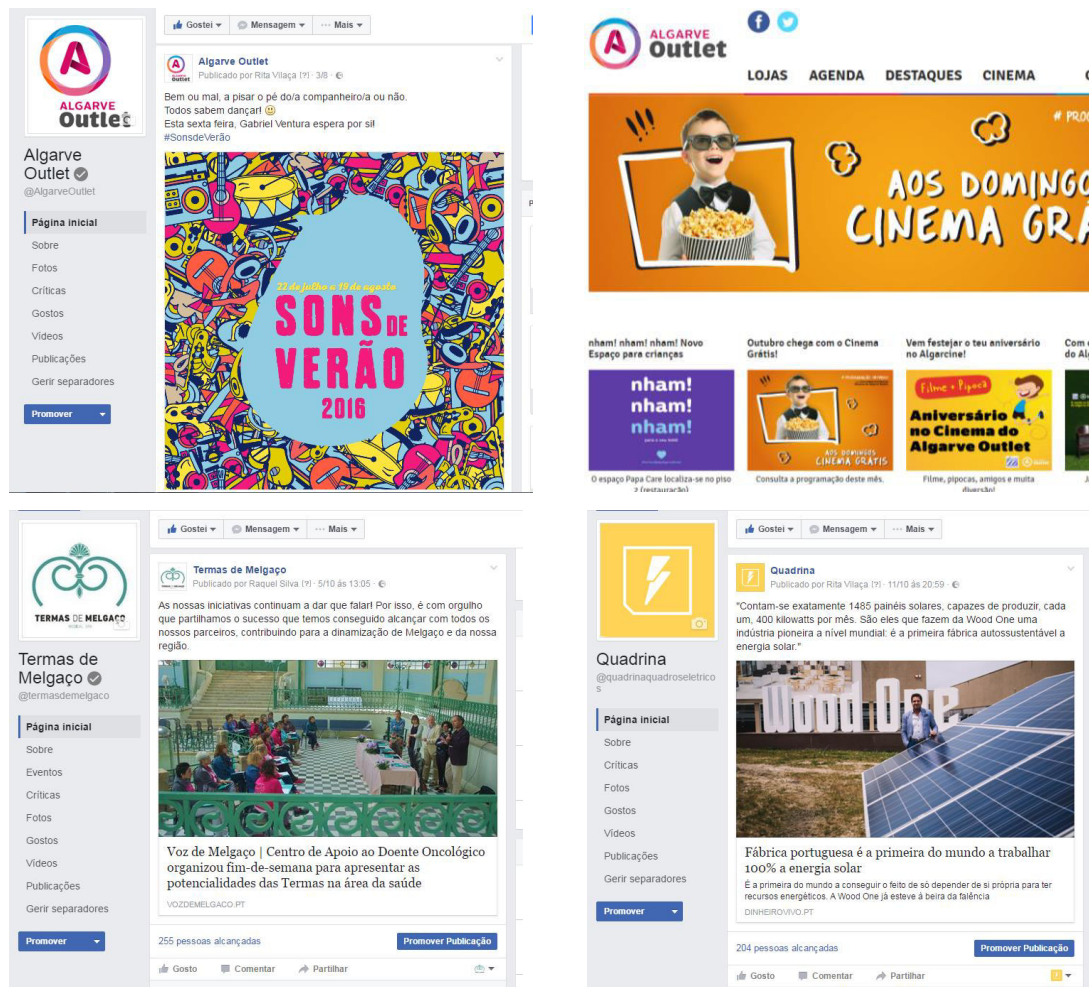
Ao nível da comunicação organizacional, foi identificada a importância de medir e acompanhar os resultados da estratégia de comunicação nas redes sociais, que entretanto continuou a ser reforçada.

Os bons resultados de alguns negócios das empresas associadas começaram também a exigir mais atenção ao nível dos conteúdos disponibilizados a todos os públicos-alvo. Era importante garantir que a imagem das empresas associadas mantinha um nível de qualidade adequado e compatível com a comunicação institucional do Grupo que era veiculada, não a prejudicando.

Para perseguir este objetivo, o MIC iniciou um trabalho de sensibilização das equipas de gestão e das direções das associadas, com vista a ficar responsável pela gestão de conteúdos das páginas disponíveis *online* de cada uma delas (*website* e redes sociais).

Como resultado, foi possível garantir até final do ano (com efeito a partir do início de 2016), o alargamento dos serviços prestados a esta área da gestão de conteúdos ao Algarve Outlet e ao Monte Prado Hotel & Spa. No início de 2016, foram angariadas também as páginas das Termas de Melgaço e da Quadrina.





**Figura 43:** Cronologias de *Facebook* do Monte Prado Hotel & Spa, do Algarve Outlet, das Termas de Melgaço e da Quadrina e *websites* do Monte Prado Hotel & Spa e do Algarve Outlet

A organização comunica de forma cada vez mais ágil e facilitada, minimizando a existência de fronteiras e das barreiras colocadas naturalmente pela dispersão geográfica e pelas incontornáveis diferenças culturais. A adaptação às diversas culturas e os processos de acolhimento funcionam melhor e promovem melhorias significativas na cultura da organização, no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.



**Figura 44:** Alguns momentos da *Semana da Felicidade* promovida em 2016

O mercado nacional deixa antever alguma retoma com novas obras, especialmente na área da reabilitação urbana nos centros das maiores cidades. O negócio de uma forma global indica alguma estabilização e segurança.



**Figura 45:** Casais EC ganhou 1º prémio nos *Prémios Reabilitação na Construção* na categoria *construtora*, promovidos pelo jornal *Construir* e pela revista *Anteprojetos*

Contudo, as oscilações nos mercados africanos e a crise das divisas e do petróleo desequilibram novamente as previsões e perspetivas financeiras para as empresas que possuem uma grande fatia do volume de negócios nestas geografias. Novos desafios se colocam, novos ajustamentos e adaptações se impõem às organizações e às suas equipas.

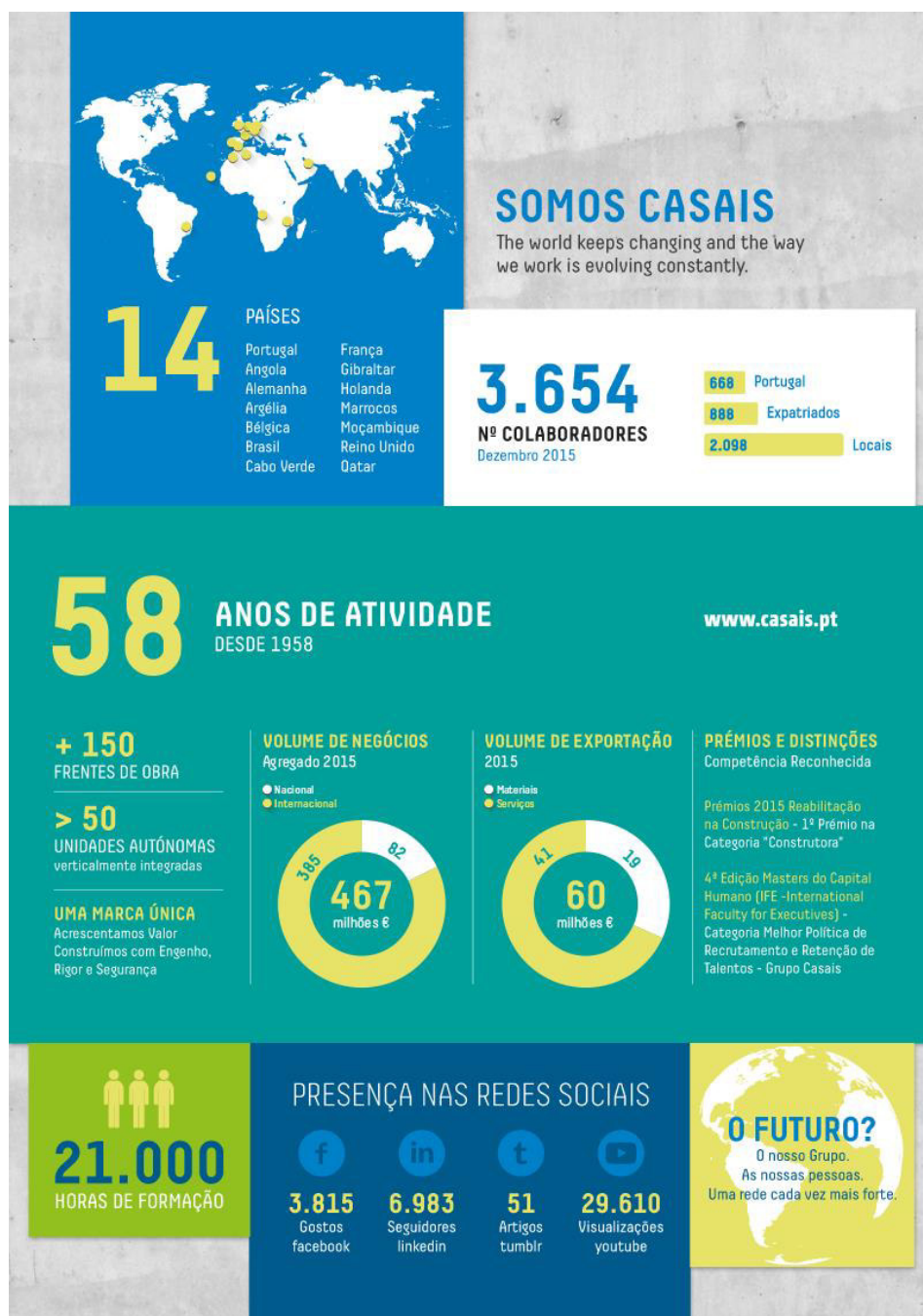


Figura 46: Infografia com indicadores do negócio do Grupo Casais em 31 de dezembro de 2015

## Capítulo III ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REFLEXÕES

### Os desafios da próxima década

As novas tecnologias permitem mais simplicidade e facilidade na comunicação em geral. Atualmente são essenciais na comunicação diária entre todos, através das redes sociais, aplicações para chamadas de voz e vídeo nos *tablets* e *smartphones*, grupos privados, fóruns.

As organizações são entidades dotadas de personalidade própria, que comunicam, em permanência, de forma intencional ou desinteressada, e de maneira planejada ou isolada. A comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, e acompanhará toda a sua vida, como veículo de informação e relacionamento social. (Ruão, 2001, p. 1)

Mas são simultaneamente uma mais-valia e um desafio pela mudança, evolução e necessidade de atualização constante.

A este propósito, Bauman (2006) descreve um “mundo líquido-moderno” onde “tememos o que não podemos controlar” (p. 124), e portanto, repleto de medos e perigos: incertezas, incompreensões e desconhecimento.

Medo é o nome que damos à nossa incerteza: nossa ignorância da ameaça e do que deve ser feito – do que pode e do que não pode – para fazê-lo parar ou enfrentá-lo, se cessá-lo estiver além do nosso alcance. (Bauman, 2006, p. 8)

A era digital pode ser muito benéfica, mas é necessário que a estrutura e os recursos humanos estejam maduros o suficiente para as aceitar e utilizar como formas de trabalho.

(...) O que chamamos *compreensão* de alguma coisa é o nosso *know how* em lidar com ela. Esse conhecimento (...) é o brinde que acompanha as ferramentas capazes de fazer

esse manejo. (...) Como regra esse conhecimento vem como uma reflexão *a posteriori*.  
(Bauman, 2006, pp. 124-125)

O nosso setor de atividade ainda tem uma elevada predominância de colaboradores com diversas lacunas e carências de formação a este nível, pelo que é necessário saber contornar eventuais dificuldades, resistências e planejar evoluções e projetos com fases de desenvolvimento graduais, garantindo que toda a organização seja envolvida.

Tal como nos ensina a História, o mundo evolui constantemente, a economia mundial conhece ciclos e contraciclos sucessivos, novos desafios se colocam à gestão estratégica das empresas ano após ano, determinando um acompanhamento constante dos negócios, um balizamento apertado dos resultados e conseqüentemente uma adaptação e ajuste dos objetivos e metas anuais das empresas.

Bauman (2006), alerta para o facto de que “todos os dias, aprendemos que o inventário de perigos está longe de terminar: novos perigos são descobertos (...), e não há como saber quantos mais, e de que tipo, conseguiram escapar à nossa atenção” (p. 12).

Contudo, e tal como Bauman (2006) também descreve, este sentimento de que “o mundo lá fora é perigoso” (p. 10), e a conseqüente insegurança e impotência que surgem naturalmente, podem ser minimizados através da construção de um “equilíbrio aceitável entre liberdade e segurança (...) duas condições *sine qua non* da sociedade humana” (p. 228).

Além do clima económico-financeiro, o capital humano é um componente fundamental para o negócio. Cientes da importância desta conjugação para o sucesso, as empresas procuram recrutar, reter e potenciar perfis ajustados à cultura, missão, visão e valores da organização e privilegiam colaboradores que alcancem o equilíbrio entre os perfis cultural e funcional.

Hoje, mais do que nunca, os colaboradores estão no centro das prioridades das empresas. Mas voltando aos “tempos líquidos-modernos” de Bauman (2006), “de um modo geral, as relações humanas não são mais espaços de certeza, tranquilidade e conforto espiritual” (p. 93). A sociedade tem carência de “certeza, segurança e proteção” (Bauman, 2016, p. 31) e perante “a inevitabilidade de exclusão” (p. 29) social e o “sentimento de impotência – o impacto mais assustador do medo” (p. 32) -, a



procura incessantemente de “vínculos sólidos e fidedignos apenas contribui para exacerbar a ansiedade” (p. 94).

Novos desafios colocam-se assim, agora e sempre à área da comunicação. É necessário repensar processos, procedimentos, rotinas, olhar de forma crítica a organização e as suas relações e interdependências, reconhecer lacunas e fragilidades. É imperativo identificar áreas de melhoria e potenciar novas oportunidades de desenvolvimento e de negócio. Uma sinergia constante entre a comunicação e o departamento de recursos humanos é determinante para adaptar a organização, a comunicação e o capital humano à realidade, e ajustar para preparar o futuro. O apoio da administração e dos diretores executivos é imprescindível para legitimar os projetos e chegar a todos.

É uma nova era para os profissionais da comunicação, mais complexa, exigente e *multitasking*. O relatório de julho de 2015 da *Brunswick Insight* e da *European Association of Communications Directors* (EACD) destaca a este propósito que “o cenário da comunicação está a tornar-se mais complexo, quer no que diz respeito aos canais, mas também na forma de gerir, de envolver e de impactar os públicos essenciais aos negócios” (Brunswick, 2015, p. 1).

Consequentemente, a gestão da reputação, a criação de mensagens consistentes e a CI figuram como os maiores desafios dos próximos tempos para os profissionais de comunicação, com o objetivo último de demonstrar uma ligação estratégica efetiva entre a comunicação corporativa e os objetivos globais da empresa.

Num mercado altamente competitivo como o atual, a organização tem todo o interesse em pensar a sua identidade global de forma sistematizada, ou seja, em função da sua missão e objetivos organizacionais, pois seria demasiado arriscado colocar essa tarefa à mercê das perceções externas. (Ruão, 2001, p. 20)

O envolvimento dos colaboradores e o domínio das ferramentas *online* são uma aposta de futuro e o relatório da *Brunswick* desenvolvido junto dos profissionais de comunicação corporativa, revela ainda que estes antecipam a expansão do seu papel como a maior oportunidade para a função ao longo dos próximos cinco anos, passando a “coordenar e integrar todas as comunicações da organização, incrementar as

competências de social media e envolver para fortalecer as relações com os *stakeholders*” (Brunswick, 2015, p. 11).

Nesta linha, está de certa forma, aberto o caminho para que a comunicação garanta um lugar cada vez mais próximo da estratégia e dos centros de decisão do negócio, assumindo uma influência crítica para a reputação e performance da empresa. O mesmo estudo adianta que, nessa altura, poderá ser essencial a consolidação de todas as áreas da comunicação (interna e externa) num mesmo gestor que garanta o alinhamento e “a consistência das mensagens em todos os canais, públicos e geografias, e também (...) uma melhor coordenação entre departamentos internos” (Brunswick, 2015, p. 17).

Argenti (2005) defende que o crescimento das organizações e da sua complexidade exige uma integração de todas as funções da comunicação, sendo que a “integração não significa centralização” (p. 5). Também Cornelissen (2011) destaca a necessidade de integração como a coordenação de “toda a comunicação com o objetivo de comunicar a identidade corporativa de forma efetiva e consistente junto dos grupos internos e externos” (p. 7) da organização.

Nestes contextos, a dispersão geográfica e dos postos de trabalho revelam-se desafios ambiciosos para a comunicação corporativa (Argenti, 2005; Cornelissen, 2011).

Ao mesmo tempo que as organizações crescem em dimensão e complexidade, a função da comunicação corporativa deve adaptar-se em sintonia. (...) Empresas com grande proporção de colaboradores a trabalhar em localizações geograficamente dispersas – em diferentes fusos horários e culturas – enfrentam desafios acrescidos de comunicação, especialmente em relação à criação e disseminação de mensagens consistentes. (Argenti, 2005, p.7)

Então, como comunicarmos e transmitirmos a cultura organizacional a 3.600 colaboradores, quando:

- apenas pouco mais de 600 têm acesso ao email no seu posto de trabalho?
- estão dispersos por 14 mercados, falam vários idiomas e vivem tradições culturais locais tão díspares?

- englobam cinco gerações de colaboradores a trabalhar para os mesmos objetivos globais?

E como potenciarmos as boas práticas, a partilha de conhecimento e a inovação, quando:

- as equipas estão habituadas a ultrapassar obstáculos de forma autónoma e independente em cada mercado/negócio?

- os colaboradores estão tão centrados nos objetivos organizacionais do negócio que sentem que não têm tempo para partilhar e participar na vivência da organização?

- alguns colaboradores são resistentes à mudança e pouco promotores da inovação?

Este é um cenário ambicioso e exigente para os profissionais de comunicação.

- Estamos preparados para assumir esta posição relevante?

- Dominamos o conhecimento necessário e possuímos as competências adequadas para participar de forma ativa na gestão e definição da estratégia e do negócio?

- Quais são essas competências? E de que forma esta mudança implica alterações na construção dos perfis e na formação dos profissionais de comunicação?

Estas são algumas das questões que orientaram o desenvolvimento dos próximos capítulos deste relatório.

## **A comunicação corporativa, a mudança tecnológica e a integração da geração *millenium***

Vivemos tempos mais sofisticados ao nível da comunicação, mas também no que diz respeito aos consumidores. Como nunca antes, nos dias de hoje, a informação vem até nós de formas cada vez mais atrativas e inovadoras. Por seu lado, as organizações tornaram-se cada vez mais complexas. Para Paul Argenti (1998), estes são os principais motivos que fazem da comunicação corporativa uma área tão importante atualmente nas organizações.

Quando uma organização toma consciência do papel da comunicação corporativa, deve definir os seus objetivos principais e quais os públicos-alvo que pretende atingir, analisando-os devidamente. “Isto implica compreender todos os públicos e descobrir o que cada um deles realmente pensa sobre a organização e o que já sabe e sente sobre esta comunicação” (Argenti, 1998, p. 41). Só depois deste passo é que a organização está pronta para definir como é que vai fazer chegar a mensagem da forma mais adequada.

Durante muito tempo, foram os departamentos de marketing que assumiram as funções de RP e de Comunicação de Produto (Argenti, 2005; Balmer & Greyser, 2003; Cornelissen, 2011). Também durante muito tempo, a comunicação com os colaboradores esteve sob a responsabilidade dos departamentos de recursos humanos (Argenti, 2005; Mishra, 2009).

Muito se debate sobre este tema da integração das funções da comunicação: as diferenças e semelhanças por um lado e vantagens e desvantagens, por outro. Para Balmer e Greyser (2003), os alvos são a questão essencial, pois é necessário ter em atenção que alguns públicos-alvo fazem parte de mais que um grupo de *stakeholders*. Estes autores citam Van Riel (1995) para explicar que a consistência da comunicação organizacional, de uma forma transversal, “pode ser alcançada através da utilização do processo de pontos de partida comuns (‘CSP’s’) (...), uma abordagem integrativa e

interdisciplinar que tem em consideração a estratégia, a identidade e a imagem” (Balmer & Greyser, 2003, p. 143)

As necessidades das organizações conduziram à evolução e à integração da comunicação a este nível. Há alguns anos, a comunicação era uma função de cariz mais tático (as RP), cujo principal objetivo era manter os OCS afastados da administração da empresa, controlando a informação à qual tinham acesso, de acordo com os melhores interesses da organização (Argenti, 1998). Na realidade, e tirando partido da experiência e do *know how* da profissão, muitos ex-jornalistas “mudaram de clube” e garantiram um papel como profissionais de comunicação nas empresas.

As organizações sentiram necessidade de complementar progressivamente esta área e os profissionais de comunicação começaram a absorver a responsabilidade de escrever discursos, relatórios financeiros anuais e o jornal ou a *newsletter* da empresa, assim como a organização de eventos, entre outros. Neste progressivo aumento de tarefas e funções, as agências de comunicação encontraram um lugar significativo com margem de manobra alargada para prestarem serviços integrados às empresas que mantinham internamente um profissional de comunicação para fazer a ponte e assegurar a coordenação dos projetos de acordo com os objetivos e estratégia definida pela organização.

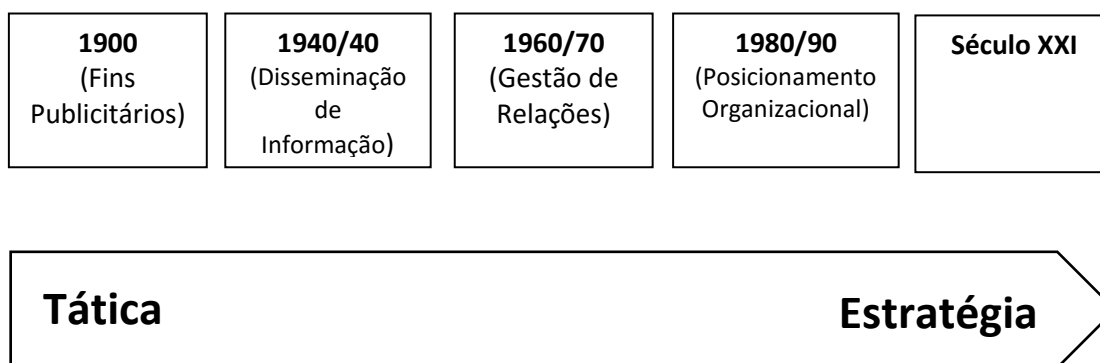
Foi um passo rápido até as organizações, cada vez mais exigentes e complexas, concluírem que a articulação entre a agência ou consultor externo e o profissional de comunicação interno não era suficiente para garantir a manutenção da função de comunicação corporativa. Entre modelos e abordagens mais ou menos centralizadas, dependendo da estrutura organizacional da empresa, dimensão e dispersão geográfica dos negócios e das equipas, a comunicação corporativa ganhou terreno internamente assumindo também a gestão e implementação da AI, CI, publicidade institucional, filantropia, responsabilidade social e relações com a comunidade, comunicação financeira e relações com investidores, escrita de discursos, assim como, as relações com as instituições governamentais e a gestão de crises (Argenti, 1998).

Igualmente determinante é o seu posicionamento dentro da organização. Uma ligação e um *report* direto ao CEO são essenciais para o bom funcionamento e para o sucesso

da estratégia de comunicação corporativa (Argenti, 1998; Hargie & Tourish, 2009; Olins, 2003). A identidade corporativa “é a manifestação do espírito da organização de uma forma compreensível” (Olins, 2003, p. 65) e apenas a organização – e portanto, o CEO – pode e deve ser responsável por ela.

A integração das várias áreas numa só função designada de comunicação corporativa não é apenas uma tendência, mas uma realidade. Cornelissen (2011), cita Kotler alertando para a existência de “uma necessidade genuína de desenvolver um novo paradigma no qual estas duas subculturas (marketing e relações públicas) funcionem de forma mais eficaz para o melhor interesse da organização e dos seus públicos” (p. 16). É desta forma integrada e interligada que a organização trabalha a sua reputação e credibilidade (Argenti, 1998).

Cornelissen (2011) demonstra também esta mudança de orientação da comunicação de um conceito tático para uma abordagem estratégica dentro das organizações desde o início dos anos 90, como demonstra da Figura 47.



**Figura 47:** Mudança da orientação da comunicação dentro das organizações

Fonte: Cornelissen, 2011, p. 24

Nesta linha, o autor propõe a seguinte definição para o conceito de comunicação corporativa:

(...) é uma função de gestão que oferece um enquadramento de coordenação efetiva de todas as comunicações internas e externas com o objetivo principal de estabelecer e

manter uma reputação favorável com todos os grupos de *stakeholders* que se relacionam com uma organização. (Cornelissen, 2011, p. 5)

Em Portugal, no entanto, poucas são ainda as empresas que reconhecem na totalidade esta definição, papel e abrangência da comunicação dentro das organizações. Se é relativamente fácil aceitar e integrar todos os tipos de comunicação num só guarda-chuva e denomina-lo “comunicação corporativa”, já não é assim tão tácito o reconhecimento da necessidade desta área estar lado a lado com a gestão de topo. Ou seja, são raras as empresas que, nos dias de hoje, possuem na sua estrutura organizacional a comunicação corporativa na administração ou nas direções executivas, reconhecendo efetivamente o seu papel determinante na gestão estratégica do negócio.

Contudo, “uma comunicação organizacional eficaz é importante para construir relações que reforcem o entusiasmo, a lealdade e a confiança nos colaboradores da organização através da criação de valores partilhados” (Mishra, 2007, p. 7).

No que diz respeito aos colaboradores, a comunicação (formal ou informal) é de facto uma ferramenta essencial para contribuir para “a eficiência e eficácia da cadeia de comando, regras e procedimentos”, e simultaneamente, através da sua interatividade, um instrumento muito útil para promover “a confiança mútua” (Rho, 2009, pp. 3-4).

Mais recentemente, os processos de internacionalização trouxeram novos desafios à comunicação interna e corporativa: a dispersão geográfica, os fusos horários, as diferenças culturais e tradições e os idiomas, entre outros.

Diz o ditado popular “longe da vista, longe do coração”. Em paralelo, será neste caso: “longe da sede, longe da cultura corporativa”? Uma organização internacional aceita e integra a multiculturalidade e as diferenças, quer do ponto de vista da abordagem ao mercado, quer no que diz respeito à contratação e integração de quadros e mão de obra local. Na verdade, a empresa sucursal ou subsidiária deve ser localmente responsável, com os clientes, consumidores, colaboradores e todos os *stakeholders* que falam a língua local (Andersen & Rasmussen, 2002).

Contudo, há uma dificuldade inegável na transmissão dos valores, missão e visão da organização junto de colaboradores que não têm uma ligação com a empresa-mãe, que

não foram acompanhados por colaboradores com mais antiguidade, e acima de tudo, colaboradores com outras culturas e origens, recentemente contratados e que falam idiomas diferentes.

É comum que a organização coloque essa “responsabilidade” de integração desses elementos no gestor ou diretor da sucursal ou subsidiária local. Contudo, quer pela acumulação de funções, quer devido às competências pessoais e de relacionamento interpessoal que este desafio exige, nem sempre esta solução produz bons resultados.

Andersen e Rasmussen (2002) partilham algumas das soluções apontadas por Marschan et al. (1997), nomeadamente o recurso a pessoas com conhecimento da língua de ambos os países que funcionam como intermediários e elos de ligação na comunicação e que não necessitam ser quadros ou gestores, podendo mesmo acumular outras funções. “Uma outra solução é construir redes informais de identificação de competências linguísticas dentro da organização no global – noutras subsidiárias e na sede” (Andersen & Rasmussen, 2002, p. 3).

O equilíbrio é fundamental. É determinante que o líder ou gestor da sucursal tenha conhecimento profundo da realidade, tradições e cultural local, pois serão competências essenciais para o sucesso do negócio, implantação no mercado e contratação e gestão de mão de obra local e mão de obra portuguesa. Simultaneamente, este gestor deve dominar as competências interpessoais e de liderança pois a sua estrutura de *backoffice* habitualmente é reduzida e a localização geográfica nem sempre possibilita uma sinergia total e efetiva com os serviços da sede. O equilíbrio ficará completo e mais fácil de atingir se este gestor possuir, vivenciar e transmitir os valores, a missão e a visão da organização, ou seja, se de facto, for um embaixador da cultura corporativa.

A globalização não elimina as diferenças de linguagem e de cultura. Quando se expandem os negócios para outras culturas, é essencial introduzir um produto ou serviço que se identifique com a marca, mas que também reflita interesses e tolerâncias locais. (Eisenberg, Goodall, & Trethewey, 2010, p. 12)

As organizações atuais criam a diferença, reforçam-na e recompensam-na. A identidade não tem que ser única e padronizada, pelo contrário, há espaço para o individual; trata-



se do resultado dinâmico de contínuos processos de comunicação, pois as organizações implementam diversas estratégias que permitem aos colaboradores fazerem o *match* entre as suas identidades e a corporativa (Eisenberg et al., 2010).

Contudo, comunicar eficaz e adequadamente apenas com os colaboradores não é suficiente. “O que estes [colaboradores] valorizam na organização deve estar em harmonia com o que os restantes grupos de *stakeholders* e consumidores também valorizam na marca corporativa” (Davies, 2003, p. xii).

No final do dia e “a longo prazo, a viabilidade de uma organização exige a satisfação das expectativas de todos os grupos de *stakeholders*” (Fombrun, 1996 citado em Neville, Bell, & Mengüç, 2005, p. 1194).

Mishra (2007) partilha com Michael Dell, da Dell Computers, a importância atribuída ao *empowerment* individual e à responsabilização:

Necessitas de produzir um sentido de investimento pessoal em todos os colaboradores que se resume em três coisas: responsabilidade, responsabilização e sucesso partilhado. Mobiliza os colaboradores em torno de um objetivo comum. Ajuda-os a sentirem que fazem parte de algo genuíno, especial e importante, e terás inspirado verdadeira paixão e lealdade”. (Michael Dell citado em Mishra, 2007, p. 22)

A mudança tecnológica e a era digital são marcos determinantes do nosso século. Com a instantaneidade e a flexibilidade permitidas, as organizações beneficiam de imensas vantagens para os seus negócios. “Os colaboradores querem que a comunicação no local de trabalho seja como as refeições modernas – instantâneas e sempre disponíveis quando são necessárias” (Hargie & Tourish, 2009, p. XV). Por isso, ao nível dos recursos humanos os desafios são exigentes.

O impacto no dia a dia e nas rotinas dos colaboradores, quer ao nível dos processos e das plataformas (*software*), quer ao nível dos procedimentos (menos burocráticos), é muito significativo e pode conduzir a resistências, especialmente dos colaboradores mais antigos e tradicionais. No início do século, por exemplo, os primeiros projetos de *intranets* revolucionaram a forma de trabalhar nas organizações e agilizaram procedimentos e flexibilizaram estruturas demasiado pesadas ao nível do acesso e gestão de informação e documental.

Atualmente, o conceito de *intranet* já está completamente alterado e as empresas e os seus recursos devem evoluir também e adaptar-se aos benefícios e vantagens desta revolução tecnológica constante. As *intranets* deixaram de ser repositórios cheios de documentos e informação, para se assumirem como canais de diálogo contínuo, permitindo aos colaboradores a partilha constante de informação e de qualquer tipo de ficheiro, incluindo multimédia, assim como o trabalho colaborativo (Chalmers, 2008).

As redes sociais, os *chats*, os *messenger*, os *blogs* e os fóruns cada vez mais se afirmam também como uma ferramenta de trabalho. De tal forma que as organizações já as inserem no contexto laboral através da implementação das suas próprias redes sociais e aplicações *mobile* (Lee, 2013; Mishra, 2009).

No ambiente de trabalho, as novas tecnologias, podem favorecer o alinhamento e foco dos colaboradores nos objetivos corporativos, a partilha de recursos e informação, o contacto e a comunicação entre colegas de uma forma geral sobre temas diversos e até novas ideias e inovações, assim como, aligeirar hierarquias (Lee, 2015), promovendo e incitando a participação de todos independentemente da função. Os *blogs* e as *wikis* podem revelar-se plataformas extremamente úteis para partilhar conhecimento e promover boas práticas (Gottfried, DeLancey & Hardin, 2015). Esta diversidade tecnológica permite que “um canal de comunicação pode disponibilizar o que está a faltar em outro” e que seja o colaborador a procurar a informação – que lhe interessa – e não que esta lhe seja imposta (Negroponte, 1995, citado em Mishra, 2007, p. 14). Por outro lado, os colaboradores podem ser menos produtivos e objetivos se se distraírem frequentemente perante a instantaneidade e simplicidade de comunicação entre pares (Lee, 2015).

As possíveis desvantagens desta revolução digital já estão identificadas. As organizações ficam mais vulneráveis a ataques e vírus de *hackers*, mais expostas aos comentários e opiniões nem sempre positivos e mesmo maliciosos que mais facilmente se tornam públicos e rumores.

A utilização das redes sociais nos negócios apenas numa ótica de marketing é redutora. É fácil perceber a sedução natural do fácil acesso aos dados dos consumidores apenas através da presença que a média social possibilita nas redes privadas (Arnaboldi &

Coget, 2016). As redes sociais são valiosas fontes de informação para vendas e pré-vendas, eventos e RP e notoriedade, assim como outro tipo de *big data*.<sup>19</sup>

Na ótica dos recursos humanos, as redes sociais surgem também recentemente como um parceiro de excelência para trabalhar e promover a atratividade e a sedução das empresas enquanto entidades empregadoras, mas também para uso interno, reforçando a comunicação interna, a inovação, o trabalho colaborativo e a motivação dos colaboradores.

As redes sociais internas podem ser ferramentas muito úteis para “nivelar” as organizações mais hierárquicas e ajudar a conduzir um diálogo transparente entre todas as hierarquias, funções e geografias (Clayton, 2015).

Controlar e manipular as redes sociais não é uma tarefa simples. As organizações frequentemente preferem assumir o controlo dos utilizadores e da informação que circula nas redes sociais. Contudo, esta análise típica de mercado não acarreta valor para a comunidade e a abordagem hierárquica de controlo é demasiado rígida para a lógica social, onde, por oposição, o compromisso é o fator de sucesso.

Assim, é recomendável que as empresas adotem uma abordagem de comunidade, suportada na confiança e em fatores mais intangíveis. Na verdade, “a comunidade está a renascer graças às redes sociais” (Arnaboldi & Coget, 2016, p. 53). Se por um lado, as empresas e os indivíduos nas organizações devem participar para estarem envolvidos, por outro lado, as empresas vão perder algum do habitual controlo hierárquico que detinham e que lhes possibilitava as análises mais quantitativas.

De facto, o resultado e os benefícios desta abordagem mais social são de ordem mais intangível e portanto, mais difíceis de mensurar para as organizações (Arnaboldi & Coget, 2016).

Contudo, em contexto de trabalho, nos dias de hoje, os benefícios desta revolução tecnológica ainda não são acessíveis a todos de uma forma generalizada. Ainda temos

---

<sup>19</sup> Entende-se por *big data* a análise da combinação entre a velocidade, volume, variedade, veracidade e valor de dados e informações reunidos e que apoiam e facilitam a tomada de decisão e a definição de estratégias nas organizações, quer sejam de cariz interno (comunicação interna, melhoria contínua, produtividade) quer ao nível externo (orientações comerciais, de marketing, relação com cliente ou consumidor).

colaboradores com baixo nível de habilitações, sem conhecimento para trabalhar com as novas tecnologias, sem posto de trabalho fixo com acesso à internet ou ao *e-mail*, e sem condições financeiras para suportar este tipo de “regalias” sociais fora do contexto de trabalho. Esta realidade em Portugal, para uma grande parte das organizações, ainda é uma barreira gigantesca na comunicação corporativa impedindo-a de ser cada vez mais flexível e de chegar a todos sem diferenças.

O esforço exigido à comunicação corporativa passa por adaptar os conteúdos a vários canais e suportes de comunicação, pois não é possível adotar o digital e a *web* a 100% e prescindir do papel, dos cartazes e das impressões.

Mesmo nos mercados internacionais, nem todas as realidades permitem este fluxo de informação ao momento, ágil e dinâmica. Os mercados europeus têm mais semelhanças com Portugal, mas, por exemplo, nos mercados africanos a população possui imensas carências de vária ordem e uma dificuldade acrescida de acesso ao digital e à internet.

Outro desafio muito atual nas organizações é a integração de uma nova geração: a geração *millennium*. São nativos digitais, nasceram e cresceram na era e no conceito da internet e do *mobile* e é desta forma que encaram o mercado de trabalho, o ambiente organizacional e as relações sociais profissionais e pessoais. Vineet Nayar (2008) distingue esta geração de qualquer outra anterior porque “entra no mercado de trabalho com mais informação, com sólidas competências tecnológicas e elevadas expectativas próprias e dos outros” (s/p).

Em muitas organizações, neste momento, estão cinco gerações de colaboradores a trabalhar em simultâneo:

	<b>Maturists (pre 1945)</b>	<b>Baby Boomers (1945-1960)</b>	<b>Generation X (1961- 1980)</b>	<b>Generation Y (1981-1995)</b>	<b>Generation Z (after 1995)</b>
Formative experienci es	Wartime rationing; rock'n'roll; nuclear families; defined gender	Cold war; “swinging sixties”; moon landings; youth culture;	Fall of Berlin Wall; Reagan/ Gorbachev/ Thatcherism;	9/11 terrorists attacks; social media; invasion of	Economic downturn; global warming; mobile devices;

	roles – particularly for women	Woodstock; family-orientated	Live Aid; Early mobile technology; Divorce rate rises	Iraq; reality TV; Google Earth	cloud computing; wiki-leaks
Attitude toward career	Jobs for life	Organisational – careers are defined by employees	Portfolio careers – loyal to profession, not to employer	Digital entrepreneurs – work with organisations	Multitaskers – will move seamlessly between organisations and “pop-up” businesses
Signature product	Automobile	Television	Personal computer	Tablet/ smartphone	Google glass, 3D printing
Communication media	Formal letter	Telephone	E-mail and text message	Text or social media	Hand-held communication devices
Preference when making financial decisions	Face-to-face meetings	Face-to-face ideally but increasingly will go online	Online- would prefer face-to-face if time permitting	Face-to-face	Solutions will be digitally crowd.sourced
Aspiration	Home ownership	Job security	Work.life balance	Freedom and flexibility	Security and stability

**Tabela 7:** Representação das várias gerações atualmente no mercado de trabalho

Fonte: Barclays, University of Liverpool (adaptação)

Neste momento, a força de trabalho está dividida entre a *Geração Baby Boomers* e a *Geração Y (millennials)*, pois a Geração X nunca conseguiu atingir a maioria da percentagem dos recursos humanos das organizações (Meister & Willyerd, 2009). Ou seja, existe um intervalo geracional considerável que deve ser acautelado e gerido, pois vai certamente gerar tensões de todos os lados. Neste cenário, sem promover divisões ou estereótipos geracionais, a “empresa deve ajudar os colaboradores a reconhecer que

cada uma das gerações tem competências específicas diferenciadoras e úteis para a organização” (Knight, 2014, s/p).

“Os jovens de hoje trabalham de uma forma diferente de tudo o que já vimos antes. Eles são naturalmente colaborativos, comunicadores e inovadores. Nós só precisamos de lhes disponibilizar as ferramentas adequadas e sair do caminho”, é desta forma que Vineet Nayar (2010, s/p), Vice-Presidente e CEO da HCL Technologies Ltd., descreve a nova geração.

Lori Goler é *Head of People* na *Facebook* o que lhe permite conhecer esta geração profundamente. Dos estudos internos mais recentes realizados, a empresa descobriu que “as necessidades e desejos” dos colaboradores da geração *millennium* são “muito similares aos dos colegas das diferentes gerações” ou seja, eles procuram “empregos que lhes proporcionem um sentimento de satisfação ou significado, que lhes permitam serem autênticos e testar as suas capacidades, que lhes ofereçam oportunidades de aprender e evoluir, e que os impulsionem a tomar iniciativa” (Goler, 2015, s/p).

O que querem dizer na prática alguns destes conceitos para esta geração? Goler (2015) partilhou o seu conhecimento com base na experiência diária de trabalho na empresa *Facebook*, destacando:

Satisfação - Os *millennials* procuram um emprego que traga significado acrescido e que os faça sentir pertença de algo que tenha um impacto positivo no mundo.

Autenticidade – Os *millennials* são frequentemente descritos como narcisistas porque partilham muita informação própria e fotografias (*selfies*) nas redes sociais. No entanto, na prática, esta característica é, para Goler (2015) apenas reveladora da autenticidade desta geração, muito mais disponível para o trabalho colaborativo e para a comunicação, para “a construção de comunidades em torno de interesses comuns” (s/p), e mesmo para a partilha de dados e curiosidades sobre as suas vidas pessoais.

Capacidades (*skills*) – Os *millennials* testam as suas capacidades individuais, não por serem preguiçosos para aprender algo novo, mas porque eles querem evoluir e atingir o máximo das suas forças no seu desempenho. Quando o emprego não lhes proporciona

este desafio “é provável que eles prefiram mudar para outra função, de empresa ou desistir” (Goler, 2015, s/p).

Aprendizagem – Ainda assim, os *millennials* valorizam novas oportunidades e aprendizagens. Eles gostam de *feedback* imediato, acompanhamento contínuo, e oportunidades de crescimento e desenvolvimento muito frequentes.

Iniciativa – Outra crítica muito recorrente ao perfil dos *millennials* é o “sentido de direito”, ou seja, eles não ficam à espera de “uma mesa e de uma cadeira”. Eles querem ser ativos, agentes e na maior parte das vezes, escolhem os seus próprios líderes, mesmo que não oficiais ou fora da hierarquia organizacional. Goler (2015) defende que esta característica não é um passo para a criação de uma “anarquia”, mas sim, uma energia acrescida para a inovação, participação, geração e implementação de novas ideias dentro de uma organização.

Jeffrey Arnett (2015) destacou alguns resultados da recente sondagem da *Clark University* relativa aos jovens adultos que revelam mais traços de personalidade característicos dos *millennials*, como por exemplo, o facto de terem fortes expectativas de crescimento e desenvolvimento na carreira, mas não aceitarem empregos com baixos salários e fracas condições de trabalho. Nayar (2008) acrescenta a necessidade constante de acesso a informação útil e credível por parte desta geração, ou seja, a organização deve comunicar naturalmente com transparência e clareza e estabelecer uma relação de confiança.

Na mesma linha, o estudo *Millennials: Understanding a Misunderstood Generation* revelou que, em relação ao mercado de trabalho, os três maiores receios identificados por esta geração são a “ausência de oportunidades de desenvolvimento, não conseguirem concretizar os seus objetivos de carreira e não encontrarem um emprego que corresponda à sua personalidade” (Bresman, 2015, s/p).

Simultaneamente, sim, muitos “distraem-se com as redes sociais durante o horário laboral”, mas “não são narcisistas”. São apenas “fortemente idealistas e generosos em relação ao seu trabalho” (Arnett, 2015, s/p). Aliás, se as organizações e os colegas das diferentes gerações lhes derem uma oportunidade, os *millennials* vão surpreender pela energia e idealismo que aplicam de forma tão produtiva (Arnett, 2015).

Se a geração anterior privilegia o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar e todas as políticas que as organizações desenvolvem neste sentido, já a geração *millennium* privilegia este binómio na relação vida profissional e vida pessoal. Ou seja, estes jovens adultos singularizam o tempo para eles próprios e o espaço para a sua expressão própria, porque o que realmente valorizam é serem “vistos como indivíduos” (Bresman, 2015, s/p).

Mais do que formas flexíveis de trabalho e políticas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, as organizações vão sentir necessidade de desenvolver estratégias de gestão e de comunicação adequadas para conseguir atrair, motivar e reter os *millennials* e corresponder às suas expectativas.

Tracy Benson (2016) analisou vários estudos e sondagens recentes e identificou cinco desafios que, neste âmbito, se colocam às organizações atuais:

1. Criar uma visão profundamente convincente do que a empresa ou equipa está a contribuir para a sociedade é um dos desafios pois, “de acordo com o *Unlocking Millennial Talent 2015 (...)*, 60% dos *millennials* indicaram que o sentimento de missão” (Benson, 2016, s/p) foi um dos critérios para a escolha do atual emprego.
2. Treinar gestores e supervisores para comunicar aberta, eficaz e frequentemente. “Um dos estudos revela que 42% dos *millennials* querem o *feedback* semanalmente, ou seja, mais do dobro da percentagem de qualquer outra geração” (Benson, 2016, s/p).
3. Adotar a tecnologia e fazer negócios de forma colaborativa. “De acordo com o relatório da PWC, [estes nativos digitais] desejam que as tecnologias que potenciaram as suas vidas pessoais também conduzam a comunicação e a inovação nos ambientes de trabalho” (Benson, 2016, s/p).
4. Construir um ambiente empreendedor que encoraje os colaboradores a pesquisar e a desenvolver as suas ideias. Para tal, as empresas têm que estar dispostas a assumir uma cultura de tolerância ao risco e ao erro para beneficiar desta energia *millennial* que pode potenciar decisivamente o desenvolvimento da inovação.



5. Abandonar a noção de escada na progressão de carreira. Mesmo com a noção de que serão eles os futuros líderes, os *millennials* não idealizam organizações com estruturas tradicionais, rígidas e hierarquias muito estratificadas.

Quando as organizações percebem que estes colaboradores que entram agora no mercado de trabalho vão ser os futuros líderes, devem também antecipar algumas medidas estratégicas (Nayar, 2008).

Nesta linha, Meister e Willyerd (2009) colocam quatro questões a acautelar:

1. A marca é apelativa não só externamente (ao consumidor), mas também internamente a cada uma das gerações que compõem os recursos humanos?
2. Procura o talento da próxima geração onde ele realmente está? Em vez de investir em feiras de emprego, possui uma estratégia de recrutamento nas redes sociais através do *Facebook*, do *LinkedIn* ou do *Twitter*, por exemplo?
3. Alavanca a aprendizagem dos colaboradores em metodologias inovadoras como jogos, simulações, *mentoring*, *e-coaching* e outras soluções informais de desenvolvimento de competências de forma transversal na organização?
4. Prepara os líderes e chefias para a próxima geração de colaboradores? Já possuem as competências e ferramentas adequadas para comunicar com os colaboradores 100% conectados e digitais e habituados a avaliar tudo e todos à sua volta?

Contudo, serão estas expectativas e necessidades assim tão diferentes dos colaboradores de outra geração anterior? O debate deverá mesmo ser sobre a questão das diferenças geracionais? Não queremos todos, enquanto colaboradores de uma empresa, um propósito, o mesmo tipo de reconhecimento, compromisso, garantia ou relacionamento?

Esta é a particularidade e o poder da comunicação na construção das relações interpessoais, do envolvimento, das lideranças e das equipas de sucesso. Apesar de ter que ser coerente e integrada, a comunicação corporativa não deve ser padronizada e empacotada para ser difundida de uma forma transversal a todos os *stakeholders*.

Cada grupo de *stakeholders* tem as suas expectativas e particularidades. Cada colaborador, independentemente da geração, gosta de se sentir parte de uma comunidade e de contribuir para uma equipa, mas também aprecia ser visto na sua individualidade.

Para Hargie e Tourish (2009), atualmente “as narrativas, o *storytelling* e o *sensemaking* assumem-se como unidades fundamentais que constituem as organizações” e ferramentas essenciais para o exercício da gestão e da liderança. A linguagem e a comunicação têm papéis decisivos nesta área, pois refletem todas as “relações existentes entre todos os atores das organizações” (p. 4).

Nenhum líder pode pretender liderar como o fazia na época da revolução industrial. Esta é uma nova era com novas regras. À nossa volta, o mundo nivela-se, democratiza-se e socializa. É bem possível que com o amadurecimento das idades sociais permaneçam apenas dois tipos de líderes nos negócios: os sociais e os reformados. (Coiné & Babbitt, 2014, s/p)

O que tem efetivamente mudado nos últimos tempos é a sociedade, as populações, a comunidade. E, provavelmente, a entrada da nova geração no mercado de trabalho veio questionar as práticas de gestão instituídas e potenciar uma mudança de paradigma, incitando a agilidade e a atenção das organizações, desafiando-as a acompanhar a constante evolução do mundo (Gavett, 2016).

À medida que os novos modelos de poder se integram no dia a dia das pessoas e nos sistemas operativos das comunidades e das sociedades, um novo conjunto de valores e de crenças começa a ser forjado. O poder não está apenas a mover-se noutra direção; as pessoas sentem e pensam no poder de forma diferente. (Heimans & Timms, 2014, s/p)

Há novos modelos e novos valores que podem estar a confundir os líderes e as organizações mais tradicionais e poderosas. As empresas precisam de perceber qual é a natureza desta mudança, onde está o poder, quem o detém e para onde se movimenta (Heimans & Timms, 2014) para se adaptarem adequadamente.

## **O compromisso dos colaboradores e a promoção da inovação e do empreendedorismo**

A mudança no modelo da comunicação começou a evidenciar-se na década de 80, na sequência da mudança do paradigma do mercado de trabalho e do contexto dos negócios. Concretamente em Portugal, a crise financeira e económica dos últimos anos agudizou ainda mais esta visão do emprego e o questionamento dos conceitos de lealdade e confiança entre colaboradores e empresas.

Todas as alterações que decorreram desde o início do século XX transformaram, de uma forma marcante, a relação das pessoas com o trabalho.

Atualmente, poucos colaboradores acreditam que o seu empregador se manterá leal, e na verdade, o sentimento é mútuo. (...) Neste ambiente, os colaboradores devem apostar na aprendizagem contínua (...); ao mesmo tempo, as empresas devem privilegiar atrair e reter os melhores talentos. (Eisenberg et al., 2010, p. 19)

Os colaboradores passaram a ser o foco das empresas (Mishra, 2007). A atenção, que até então era quase exclusiva dos públicos externos (consumidores, clientes, comunidade em geral), passa agora a ser dividida com um público distinto e igualmente determinante: o público interno. A organização deve estudar os seus recursos humanos aprofundadamente (Knight, 2014). Processos de avaliação de desempenho e estudos de clima, por exemplo, devem ser realizados de regularmente e analisados de forma crítica, para permitirem ajustes e adaptações às estratégias de recursos humanos, sempre que necessário.

Na sua essência, “a comunicação é a atividade de gestão mais fundamental e penetrante” (Hargie & Tourish, 2009, p. 8). Para Hargie e Tourish (2009) a gestão implica “a necessidade absorvente de partilhar informação com os outros; a procura de *feedback*” (p. 8) em relação a novas ideias internas ou externas; “a tomada de decisão (normalmente em grupos); comentar propostas; e participar em reuniões” (p. 8), portanto a troca de informação é central na função do gestor.

Contudo, a ausência de comunicação adequada é um dos resultados mais comuns entre as respostas dos colaboradores aos inquéritos de satisfação e de clima realizados nas organizações. Portanto, a CI, o sentido de pertença dos colaboradores, a motivação e criação de relações que potenciem o envolvimento e o compromisso com a organização devem ser desafios de todos os gestores. “O gestor não abandona as reuniões ou desliga o telefone para voltar ao trabalho. Em larga medida, a comunicação é o seu trabalho” (Mirtzberg, 1989 citado em Hargie & Tourish, 2009, p. 9).

Estas alterações introduzem as estratégias de marketing na relação com os colaboradores e na comunicação interna, o conceito “satisfação no trabalho” começa a ser substituído por “compromisso” (*engagement*) e os colaboradores passam a valorizar além do valor monetário, o conjunto de benefícios não financeiros associado ao pacote salarial: progressão na carreira, autonomia, formação e desenvolvimento, compromisso da organização com o colaborador, confiança, projetos desafiantes e respeito pelo equilíbrio entre a vida familiar e pessoal e profissional, entre outros (Hayase, 2009).

O relatório global da Steelcase *Engagement and the Workplace*, cujo estudo foi desenvolvido em 2016, indica que o “*engagement* dos colaboradores é um sério problema de base. Ele energiza as organizações em períodos de crescimento, e de forma mais crítica, quando os mercados estão incertos e voláteis” (Steelcase, 2016, p. 4).

O termo *engagement* tem uma tradução complexa. Pode ser entendido como um “estado de espírito positivo de satisfação” relacionado com o ambiente de trabalho “caracterizado por vigor, dedicação, absorção”, “elevados níveis de energia e resiliência (...), vontade de investir no trabalho”, dedicação e envolvimento, “entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio” (Karanges, Beatson, Johnston & Lings, 2014, s/p).

De facto, especialmente em tempos de crise ou quando a concorrência é mais intensa, as organizações precisam de colaboradores mais inovadores, produtivos e resilientes, ou seja, positivos, entusiastas, que construam relações mais profundas com os clientes e, conseqüentemente, que gerem mais lucro (Steelcase, 2016).

O estudo da Steelcase (2016) identificou cinco grandes conclusões relativas ao compromisso dos colaboradores e o ambiente de trabalho:

1. O compromisso dos colaboradores está positivamente correlacionado com a satisfação no trabalho, ou seja, se a empresa pretende melhorar o compromisso deve considerar na sua estratégia alterações no ambiente e espaço de trabalho.
2. Os colaboradores valorizam maior controle em relação à execução das suas tarefas (quando e como as executam), incluindo a possibilidade de aceder a alguma privacidade quando necessitam; paralelamente, valorizam organizações que disponibilizam informação em tempo real sobre a empresa e o negócio e que permitem que os colaboradores expressem as ideias livremente.
3. A tecnologia fixa (computadores, telefones, entre outros) não potencia o compromisso dos colaboradores, ou seja, as empresas devem considerar um alinhamento das suas estratégias em relação ao local de trabalho e às tecnologias que promovam a flexibilidade e agilidade.
4. As empresas ainda possuem espaços de trabalho, logística e organização muito tradicionais e rígidos, ou seja, devem procurar promover outro tipo de organização do local de trabalho que favoreça o compromisso dos colaboradores.
5. O contexto cultural tem uma influência preponderante no compromisso e na satisfação dos colaboradores.

O conceito de *engagement* (compromisso) caminha lado a lado com o termo propósito. As grandes organizações atuais, frequentemente e em primeira mão na voz do líder, comunicam um propósito, pois este é o elo de ligação da comunidade. O propósito é o que “constrói verdadeira paixão, motivação e adesão dos *stakeholders* por qualquer organização” (Coleman, 2015, s/p).

[O propósito é] a principal razão de ser de uma organização. É o único objetivo transversal que une todos os *stakeholders* e que forma o papel de cada um deles [nos vários] contextos (...). O propósito corporativo é frequentemente comunicado através da missão e da visão da organização, mas também informalmente. (IMD, 2015, p. 8)

Este propósito pode ser articulado e disseminado por um líder que domine a comunicação e o *storytelling* para contar histórias verdadeiras, histórias da organização, das pessoas e das causas com que estão envolvidos. Um dos exemplos mais

paradigmáticos e citados é a Apple, o seu anterior CEO, Steve Jobs, e o seu propósito *Think Different*.

Lynn Hayase (2009) utiliza as conclusões dos estudos de J. Dobos (1992) para explicar que a comunicação corporativa deve servir três funções básicas que podem ter implicações decisivas na motivação dos colaboradores.

[A] comunicação de produção que se concentra na informação relacionada com tarefas. A comunicação de manutenção refere-se ao desenvolvimento e manutenção das relações e na promoção da integração de membros e no trabalho de equipa. A terceira função [inovação e adaptação] foca na promoção de novas ideias para melhorar processos em curso e procedimentos, assim como, apoiar a adaptação às mudanças. (Hayase, 2009, p. 21)

Nos dias de hoje, fruto dos avanços tecnológicos constantes, o virtual sobrepõe-se ao real e a informação circula de forma instantânea dentro da organização e “por baixo da mesa” (Argenti, 2005; Chalmers, 2008), exigindo uma necessidade urgente de coordenar e concertar a comunicação interna e evitar até fugas de informação sobre os negócios.

Paralelamente, a organização pode aproveitar a tecnologia para alavancar e reforçar a integração dos colaboradores, a cultura organizacional e os valores, para criar um sentido de comunidade, para potenciar a confiança junto dos colaboradores (Chalmers, 2008; Karanges et al., 2014; Mishra, 2007), para produzir e disponibilizar informações e conteúdos ajustados e direcionados às necessidades e preferências dos vários grupos e/ou faixas etárias (Gottfried et al., 2015; Men, 2012, Naragon, 2015).

A tecnologia pode ser também uma ferramenta essencial para medir a eficácia da comunicação e dos programas de comunicação: através de inquéritos internos ou sistemas de sondagem *online*, por exemplo, as empresas conseguem rapidamente determinar se uma mensagem em concreto foi devidamente compreendida pelos colaboradores, permitindo um eventual ajuste e nova comunicação, se necessário”. (Argenti, 2005, p. 8)

É indubitável que a tecnologia e a comunicação digital reclamaram um espaço considerável na comunicação organizacional, quer pela flexibilidade, quer pela facilidade que imprimem ao desenvolvimento das relações, dos processos e dos negócios (Mishra, 2007). Contudo, os profissionais de comunicação, mas também os

colaboradores, continuam a preferir a comunicação cara-a-cara como a que garante mais confiança, a que mais reduz os níveis de incerteza, a que possui mais informação de qualidade, a mais rica, pois é também “aquela que fornece mais informação do outro” (Cheney, 1999, citado em Mishra, 2007, p. 4).

A comunicação digital e as redes sociais internas não fazem o trabalho sozinhas. É certo que a organização pode e deve potenciar as redes sociais para dinamizar a CI, mas é preciso ter em consideração que as chefias devem acompanhar o ritmo e a revolução tecnológica e agir dando o exemplo. Se necessário, podem ser criadas equipas com colaboradores que funcionem como elos de ligação e que ajudem a promover novas práticas (Clayton, 2015).

Mas acima de tudo, há um grande trabalho a ser desenvolvido pelas chefias para motivar as suas equipas e promover o compromisso dos colaboradores. O *feedback* constante e frequente, a proximidade e o acompanhamento, a comunicação cara-a-cara, até o *coaching*, se necessário, são competências interpessoais que devem fazer parte dos perfis dos líderes para que consigam gerir equipas, expectativas e conflitos e gerar consensos (Argenti, 1998; Clayton, 2015; Mishra, 2007; Van Riel, 2003). Esta interação diária faz parte das funções de cada gestor ou chefia. Não deve ser vista como “um fardo adicional, mas sim como uma relação natural entre pares” (Argenti, 1998, p. 176).

De facto, na prática, nem todos os gestores estão cientes do seu envolvimento direto na comunicação. “Isto não significa necessariamente que eles não estejam a fazer um bom trabalho”, simplesmente, para eles “a comunicação é uma tarefa das pessoas na organização que foram contratadas com esse propósito”, ou seja, das relações públicas e dos departamentos de marketing e comunicação (Van Riel, 2003, p. 164).

“Para perceber a comunicação organizacional é necessário lembrar que todas as narrativas históricas e todas as comunicações humanas possuem os três ‘P’s’: são parciais, partidárias e problemáticas” (Eisenberg et al., 2010, p. 92).

Nas empresas, a organização das pessoas é um desafio exigente e requer dedicação. A interação necessária para liderar um grupo ou equipa e motivá-lo em torno de um objetivo global é o trabalho da comunicação interna organizacional. “Nada neste

processo é automático e fácil; para ter sucesso são exigidos determinados conhecimentos e competências” (Eisenberg et al., 2010, p. 4).

O estilo de liderança é outro fator determinante que influencia o ambiente organizacional e a cultura corporativa, pois tem um impacto decisivo na abordagem e no modelo da comunicação corporativa (Eisenberg et al., 2010; Men, 2012). “A liderança a vários níveis na organização determina direta e indiretamente a estrutura, a cultura organizacional e o clima, e as comunicações” (Yukl, 2006, citado em Men, 2012, p. 5).

A dispersão geográfica das empresas e dos negócios dificulta a disseminação da cultura corporativa e o trabalho da comunicação organizacional. No entanto, é o contexto ideal para promover o trabalho em equipa e para mobilizar os recursos em prol de objetivos comuns. As equipas caracterizam-se pela autonomia, responsabilidade e democratização, mas também, por encorajarem a comunicação informal. Os colaboradores são capazes de (e motivados a) tomar decisões e de gerir as suas próprias tarefas (Eisenberg et al., 2010).

Os “gestores esclarecidos sabem que quanto mais informação disponibilizarem aos seus colaboradores, mais motivados eles vão estar para fazerem um melhor trabalho, para evoluírem e para darem seguimento aos objetivos da organização” (Argenti, 1998, p. 169). Uma comunicação interna efetiva começa na relação e interação diária que os gestores têm com todos os colaboradores.

O sucesso da comunicação interna integrada pode permitir que os colaboradores se tornem verdadeiros “embaixadores da marca”, “reforçando a desejada imagem de marca da organização no exterior” (Argenti, 2005, p. 9). É consensual que “a adequação da informação disponibilizada pela organização contribui” e está diretamente interligada com “a satisfação dos colaboradores” (Mishra, 2007, p. 3).

Mais uma vez, a integração das várias funções da comunicação contribui decisivamente para a consistência da marca e da reputação da organização, pois garante a coerência e a adequação das mensagens divulgadas a todas as partes interessadas.

As relações sociais baseadas em reciprocidade assumem um papel preponderante na construção do ambiente de trabalho e nas interações sociais entre os vários *stakeholders*. As experiências positivas e justas entre colaboradores e organização



moldam atitudes e comportamentos e favorecem a criação de relações sociais baseadas em significado e valor entre os primeiros com os restantes públicos da organização internos e externos (Davies, 2003; Karanges et al., 2014; Mishra, 2007). Gary Davies (2003) refere que “a reputação é criada através de uma interação múltipla” (p. 63) e complementa citando Bevis (1967) é “o resultado líquido da interação de todas as experiências, sensações, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas têm sobre a organização” (Davies, 2003, p. 63).

Toda a comunicação da organização deve ser coerente, deve “dizer integridade” porque a verdade “é a chave do *branding*”. Contudo, “a criatividade não é substituta da verdade (...), da filosofia (...), da personalidade corporativa” (Bernstein, 2003, p. 159). Nos dias de hoje, as organizações têm consciência do perigo da comunicação fragmentada e por isso estão seriamente mobilizadas para esta necessidade de coerência e integração de todas as mensagens e da sua comunicação de uma forma geral, assim como, atentas às implicações junto de todos os seus públicos-alvo (Van Riel, 2003).

“Uma marca é um lembrete da *performance* do passado e a garantia de satisfação futura” (Bernstein, 2003, p. 159). Portanto, tudo o que destaca a marca faz parte também dessa promessa, e tudo o que falha e não se identifica com a marca, enfraquece-a (Bernstein, 2003).

Ruão e Salgado (2008) concluem que tanto a imagem como a reputação organizacionais estão diretamente relacionadas com os resultados e com os (in)sucessos dos negócios, realçando que “os estudos apontam vários benefícios para as organizações na gestão destes ativos intangíveis” (p. 333).

Mishra (2007), destaca alguns estudos que demonstram que “os consumidores confiam mais na comunicação com os colaboradores do que na comunicação com gestores de topo, como os CEO” e recorda que a reputação é cada vez mais “reconhecida como um ativo que deve ser gerido” (p. 6). Na verdade, como já abordado antes, com o crescimento das redes sociais, a “reputação tornou-se num ativo mais frágil do que nunca” (Men, 2012, p. 12).

No âmbito da reputação, para argumentar a perspectiva integrativa da comunicação, Van Riel utiliza uma definição proposta por Frombrun e Rindova (1996) sobre reputação corporativa:

A reputação corporativa é uma representação coletiva das ações passadas da organização e dos resultados, que descreve a capacidade da empresa para entregar contributos a múltiplos *stakeholders*. Corresponde ao comportamento da empresa, quer internamente com os colaboradores, quer externamente com os seus *stakeholders*, nos seus ambientes competitivo e institucional. (Van Riel, 2003, p. 230)

Nas últimas décadas, a marca e a reputação das empresas passaram a ser também ativos a considerar para os departamentos de recursos humanos como fatores distintivos em processos de recrutamento. “*Employer Brand*” e “*Employee Value Proposition*” (EVP) são os termos em cima da mesa.

*Employer Brand* significa a reputação da organização enquanto empregador e a sua atratividade para os seus colaboradores e para quem está à procura de oportunidades de emprego (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2015). Backhaus e Tikoo (2004) recorrem a Sullivan (2004) para definir *employer branding* como “uma estratégia a longo prazo para gerir consciência e perceções dos colaboradores, potenciais colaboradores e *stakeholders* relacionados com uma determinada empresa” (p. 501). É o que distingue a organização de todas as outras enquanto entidade empregadora e é determinante que seja consistente e coerente com todos os outros esforços da marca. É o que reflete a filosofia do capital humano da organização.

*Employee Value Proposition* é o conjunto de todos os benefícios que a empresa oferece e disponibiliza aos colaboradores enquanto empregador, por um lado, e as linhas de orientação da *employer brand* que determinam a consistência dos anúncios de recrutamento da empresa (Mosley, 2015).

Os tempos mudaram. O crescimento das redes sociais tornou as empresas mais transparentes. As pessoas confiam mais facilmente numa empresa com base no que os seus colaboradores têm para dizer do que numa campanha de recrutamento. Isto significa que a retenção de talento está mais sedimentada no compromisso e no apoio do colaborador. (Mosley, 2015, s/p)

A comunicação corporativa tem uma responsabilidade preponderante também para a promoção da inovação e do empreendedorismo dentro da organização. Hargie & Tourish (2009) recordam a conclusão de Kanter (1988): “o contacto a todos os níveis quanto possível é vital para disseminar um envolvimento sincero para atingir os objetivos e para a criação de um clima que sustente a inovação” (p. 11).

Atualmente, grande parte das empresas anseiam por recursos humanos com atitude inovadora e colaborativa, pois consideram um atributo essencial para que a organização se mantenha em contante adaptação, evolução e crescimento. O sucesso das empresas depende em larga medida da sua flexibilidade e dinamismo, e portanto, do das suas equipas também (Eisenberg et al., 2010).

A inovação deveria estar sempre presente e não é exclusiva das equipas que fazem desenvolvimento de produto. O que ela exige mesmo é criatividade. Portanto, neste contexto, as empresas devem encorajar os colaboradores a “repensar os processos, simplificar as tarefas, implementar medidas de produtividade e continuar a pensar com criatividade” (Baldoni, 2009, s/p).

O domínio dos processos e da informação é essencial para a inovação. É preciso conhecer em detalhe para melhorar, ou seja, é importante que a organização garanta a retenção e partilha de conhecimento técnico de forma transversal, pois isso vai determinar a sua capacidade de gerar inovação.

“A capacidade de inovação de uma organização é influenciada pela capacidade da organização de construir equipas e adaptar a riqueza e redundância da informação, com base no grau de inovação em desenvolvimento” (Gressgård, 2011, p. 111). Mudança é aprendizagem e o *timing* é essencial para o sucesso da gestão da mudança numa organização (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990). “Quando uma organização abraça a mudança, a mudança acaba por se tornar a rotina” (Davies, 2003, p. 22) e, dessa forma, será muito mais fácil do que implementar grandes e radicais alterações por exemplo, de cinco em cinco anos, porque “quando se navega em alto mar, não se vira o leme a cada cinco minutos, balançando de um lado para o outro, apenas se fazem constantes

pequenos ajustamentos” (Davies, 2003, p. 22). E aqui, sim, nesta fase, é importante que a organização tenha uma estratégia bem definida e perfilada pois é ela que alinha a direção da comunicação.

Todas as organizações de sucesso têm estratégias. (...) Para ter sucesso, uma empresa deve definir cuidadosamente a sua estratégia e depois alinhar os sistemas e estruturas por forma a refletirem essa estratégia. Estratégias competitivas são tão boas quanto forem bem comunicadas. Quando os colaboradores compreendem perfeitamente a ideia global, é mais provável que trabalhem em sintonia com a orientação da empresa. (Eisenberg et al., 2010, p. 308)

As lideranças devem ser avaliadas também pela promoção da comunicação, do envolvimento, da participação e da partilha do poder.

Hargie e Tourish (2009) recorrem a Grunig e Grunig (2006) para destacar que as “organizações eficientes conseguem alcançar as suas metas porque escolhem objetivos que são valorizados pelos seus públicos-alvo estratégicos internos e externos” (p. 23) e a integração colaborativa é um dos primeiros passos.

Ou seja, mais uma vez, as organizações devem definir e implementar as suas estratégias de negócio que devem ser eficazmente comunicadas, de forma transversal, a todos os seus *stakeholders*. As equipas e os colaboradores, mesmo quando em geografias diferentes, devem ter os seus próprios objetivos, sempre com os objetivos gerais e globais do negócio e da organização como orientação e na primeira linha.

Para o sucesso deste processo é determinante o papel ativo e o exemplo da gestão de topo e o desenvolvimento de líderes e lideranças intermédias fortes que acompanhem as equipas no terreno e que as orientem rumo aos objetivos comuns.

O trabalho colaborativo atualmente é uma resposta para muitos dos desafios que se colocam às empresas. Contudo, “mais nem sempre é melhor” e é aconselhável que as organizações e as chefias estejam atentas e recompensem os colaboradores que de facto são uma mais-valia, evitando o esgotamento dos que acrescentam valor aos projetos e processos, distinguindo-os dos colegas que não valorizam as equipas multidisciplinares (Cross, Rebele & Grant, 2016).

O empreendedorismo está associado à criação de novos negócios e ao desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes (intraempreendedorismo). Pela sua contribuição para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, a geração de rendimento e de emprego, bem como, para a promoção da responsabilidade social, o empreendedorismo tem recebido um interesse crescente na literatura e encontra-se no centro das políticas económicas atuais. (Portugal, 2015, p. 2)

Com estratégias e planos de ação construídos à medida é possível potenciar o crescimento da inovação, partilha e implementação de ideias e projetos empreendedores. Para tal, também é fundamental que as várias gerações de colaboradores estejam perfeitamente integradas e interligadas e que a organização promova o trabalho colaborativo e a partilha de conhecimento, assim como, disponibilize as ferramentas necessárias para potenciar as sinergias e as novas ideias (tecnologia, disponibilidade, ambiente, entre outros recursos).

Para Portugal (2015), os empreendedores normalmente “não se contentam apenas com a execução das tarefas que lhes competem” (p. 2). São inquietos e sentem-se bem em ambientes de mudança e que propiciam novas oportunidades, ideias e projetos inovadores para o desenvolvimento de “novos produtos e serviços ou mesmo para novos processos com vista à melhoria da qualidade e da produtividade” (p. 2) da organização.

Experimentar formar equipas multidisciplinares e com elementos de várias idades (Portugal, 2015), implementar programas de *cross-generational* e *mentoring* (Knight, 2014) – que além de promover a integração dos mais jovens, coloca as gerações em contacto direto e num processo de aprendizagem nos dois sentidos -, potenciar a aplicação do *design thinking* na organização de forma transversal, aplicar inquéritos e sondagens regularmente para acompanhar as eventuais alterações de clima junto dos colaboradores e para auscultar opiniões sobre novos temas e ideias, são algumas das iniciativas que podem ser promovidas pelas empresas.

Ainda assim, é preciso ter em atenção que as equipas multidisciplinares funcionam melhor quando todos os elementos têm o mesmo acesso à informação relativa ao problema, projeto ou situação a debater ou a inovar, ou seja, mais uma vez, a

comunicação deve ser transversal e clara, os meios tecnológicos e documentação devem ser colocados à disposição de todos (Gressgård, 2011).

Se “um bom líder não é só um visionário, como lidera pelo exemplo” (Eisenberg et al., 2010, p. 262), um processo de mudança deve ser inspirado essencialmente por um “líder transformacional” e por chefias que deem seguimento à sua visão.

Liderar a mudança pode ser o último teste para um líder – nenhum negócio consegue sobreviver a longo prazo se não conseguir reinventar-se. Contudo, a natureza humana sendo como é, as mudanças profundas encontram frequentemente resistências pelas pessoas que mais afeta: aquelas que estão nas fileiras do negócio. Por isso, liderar uma mudança é simultaneamente essencial e incrivelmente difícil. (Kotter, 1995, s/p)

Nesta “liderança transformacional”, a comunicação é valorizada como uma componente essencial para a inspiração e para a mudança. Portanto, atualmente, “bons líderes são necessariamente adeptos da comunicação (...), inspiram os outros a trabalharem com e para eles através da sua humildade e do poder do seu exemplo pessoal” (Eisenberg et al., 2010, p. 262), e de uma comunicação que se caracteriza por ser aberta, de apoio e motivadora.

Os líderes devem influenciar os colaboradores nas ações e comportamentos na organização, sem esquecer que devem conseguir compreender, permitir e gerir de forma concreta os sentimentos dos colaboradores e a expressão das suas emoções no ambiente de trabalho (Barsade & O’Neill, 2016).

“As competências da liderança tornam-se a liderança da marca quando os comportamentos dos líderes representam as expectativas dos clientes” (Ulrich, 2016, s/p).

A comunicação efetiva não é a única solução para resolver crises, mas pode ser muito útil para assegurar o alinhamento das equipas. Um líder que sabe ouvir também é determinante. Disseminar informação é correto e adequado. Contudo, se o eco dessa informação não for escutado, ou seja, se não se ouvir, interpretar e compreender o que as pessoas sentem, o alinhamento dos colaboradores aos objetivos globais da organização pode estar comprometido (Baldoni, 2009).

## **O papel, o posicionamento e o perfil do profissional de comunicação**

É de facto ambicioso e exigente o papel do profissional de comunicação. Polivalente, constantemente alerta, inconformado com a rotina, disponível para os outros e para a mudança, aberto à novidade, questionador, são algumas das características valorizadas num perfil de um profissional de comunicação.

“Na realidade, a comunicação é o que acontece nas organizações quando estas estão ocupadas a desenvolver outros planos. A sua ocorrência é inevitável – o desafio é geri-la” (Hargie & Tourish, 2009, p. 395).

As competências técnicas profissionais são basilares e inquestionáveis: clareza na escrita, domínio das técnicas discursivas, criatividade na organização de eventos, inovação e curiosidade, proatividade e flexibilidade, influência no setor dos média, entre outros atributos, atualmente já considerados relevantes.

Acresce que sejam orientados para a ação e para os objetivos e que se sintam confortáveis a trabalhar em equipa, pois devem manter uma interligação constante com as funções de relações públicas assim como com outras áreas organizacionais, incluindo os recursos humanos, o marketing e a área financeira, por exemplo.

Na verdade, a progressiva e crescente integração das várias funções da comunicação na organização significam um desafio cada vez mais acrescido para os profissionais. Mas este é o caminho. Para Paul Argenti (2005) é assim que a organização consegue “respeitar os pontos de vista e preocupações das diferentes partes interessadas assegurando ainda assim a consistência dos conteúdos das suas mensagens” (p. 5).

Assumindo claramente a necessidade da organização coordenar toda a comunicação e mensagens que circulam junto de todos os seus públicos-alvo (Argenti, 2005; Cornelissen, 2011; Rho, 2009), Argenti (2005) defende mesmo a criação da função de “Gestor da Integração da Comunicação” (p. 8).

Uma das funções essenciais do atual profissional de comunicação é ser o *pivot* da comunicação interna. Muito mais do que a produção do tradicional jornal ou boletim

interno, atualmente, a tecnologia disponibiliza, a toda a hora, novas oportunidades, desafios e soluções que devem ser potenciados pelo profissional de comunicação (Baines, Egan & Jefkins, 2004; Chalmers, 2008).

A tecnologia oferece, de facto, “formas diferentes para aproximar e comunicar com os colaboradores” (Chalmers, 2008, p. 7) e cabe ao profissional de comunicação ter as competências e o conhecimento para escolher os melhores canais e soluções para comunicar de forma mais eficaz, mantendo um equilíbrio, que se quer natural e necessário, entre os meios digitais e os canais tradicionais da comunicação organizacional.

“As tecnologias não têm só que ser adotadas, mas devem ser integradas nos procedimentos da organização” (Gottfried et al., 2015, p. 38), ou seja, os colaboradores devem ser incentivados a utilizar as novas plataformas e canais disponíveis.

Acresce que a redundância da informação disponibilizada (repetição e pertinência na produção de conteúdos) e a funcionalidade da plataforma (utilização intuitiva e com credenciais) são fatores que determinam a adesão e adoção (ou não) da utilização dos canais por parte dos colaboradores (Gottfried et al., 2015).

Ser agente e facilitador de mudança é uma das prioridades do profissional de comunicação; ajudar e promover mudanças dentro da organização através da comunicação. Porque os processos de mudança não se executam “do dia para a noite”, cabe ao profissional de comunicação desenvolver e implementar planos de ação ajustados às várias fases dos processos de mudança, adaptados aos objetivos e metas pretendidas, esclarecendo, motivando, envolvendo colaboradores, “auditando” e ouvindo, partilhando preocupações e promovendo o *feedback*.

Rho (2009) destaca a comunicação como um processo organizacional que deve ser visto “não só como uma ferramenta da gestão, mas sim como um elemento crítico que afeta a gestão” (p. 4) e recorre a Orlikowski e Yates (1994) para acrescentar que é também um elemento substancial para o “desenvolvimento dos processos organizacionais através dos quais as estruturas sociais são produzidas, reproduzidas e alteradas” (p. 4).

No mesmo âmbito, as organizações procuram cada vez mais no profissional de comunicação a figura do promotor do compromisso, da confiança e do envolvimento



dos colaboradores, da inovação e melhoria contínua, essenciais para atingir os objetivos do negócio (Chalmers, 2008; Hijji & Badi, 2015). Por isso, é muito comum que a organização valorize competências relacionais, sociais e humanas: compreender, desafiar e estimular os colaboradores, influenciar atitudes e comportamentos, analisar o ambiente e as relações dentro da organização, mas também o papel de *coaching* e de consultor junto dos restantes elos de ligação e chefias - que devem ser cada vez mais ativos no processo de comunicação interna e no envolvimento das equipas e dos colaboradores.

O *storytelling* e a produção de conteúdos relevantes é outra área de foco dos atuais profissionais de comunicação. O sucesso das marcas está na sua narrativa, na sua história, na forma como consegue transmitir sentimentos, sensações, promover experiências e estabelecer ligações com os seus diversos públicos-alvo através de conteúdos relevantes para cada um deles em particular. Apesar do mercado continuar a produzir para as massas, a organização comunica com cada público, interno ou externo, como se fosse uma individualidade.

Se na estrutura da organização as duas áreas não estão juntas ou com uma mesma chefia direta, é muito importante que os departamentos de comunicação e de recursos humanos consigam estabelecer uma ligação estreita, um relacionamento próximo e uma sinergia efetiva.

Para que a comunicação interna, a motivação, o compromisso e o *employer branding* tenham sucesso, o propósito e os objetivos devem ser comuns e as estratégias e planos de ação devem estar devidamente alinhados.

As competências estratégicas e de planeamento são também cada vez mais valorizadas num profissional de comunicação. O relacionamento constante com vários e diversos *stakeholders* - internos e externos - exige compreensão e conhecimento dos variados processos organizacionais e das eventuais implicações em todos os setores da organização. O conhecimento do negócio, da gestão e da *performance* da organização são igualmente determinantes para que o profissional de comunicação seja um apoio estratégico e efetivo para a prossecução dos objetivos do negócio (Mishra, 2007).

Considerando que a comunicação corporativa pode ser definida como uma função de gestão e de coordenação de várias disciplinas especializadas da comunicação, como a AI, as RP ou a CI, implica certamente que o profissional desenvolva capacidades de gestão e *coaching* (planeamento, coordenação, consultoria) (Mishra, 2007), mas também competências táticas (produção de conteúdos diversos para diferentes públicos-alvo e diferentes canais ou plataformas de comunicação).

Ou seja, nas organizações contemporâneas, o profissional de comunicação pode assumir (em interligação com o departamento de marketing) a comunicação de marketing que inclui a publicidade corporativa e de massas, marketing direto e promoções/compras, publicidade de produto e patrocínios - áreas que se interligam e que se complementam com a função de RP corporativa (Cornelissen, 2011).

Porque a análise e adaptação devem ser uma constante, o profissional de comunicação deve auditar e avaliar todas as iniciativas e projetos para perceber o impacto, interpretar resultados, identificar melhorias e ajustes necessários para o desenvolvimento dos projetos das várias funções e áreas da comunicação. “As auditorias de comunicação constroem pontes entre as aspirações dos gestores e a realidade” (Hargie & Tourish, 2009, p. xvi).

Quando a comunicação consegue medir o impacto da sua atuação na reputação da organização e, por sua vez, a ligação desta com os resultados financeiros da empresa, é mais fácil de demonstrar o impacto desta função para o sucesso do negócio.

De facto, como já abordado anteriormente, uma boa reputação é decisiva para atrair e reter os melhores colaboradores, para os manter motivados e, conseqüentemente, para trabalharem “aquela milha extra” sempre que necessário, para serem os melhores embaixadores da marca e naturalmente, proporcionarem as melhores experiências aos restantes *stakeholders* – que certamente continuarão a dar um voto de confiança à marca e à organização. Simultaneamente, estes mesmos colaboradores motivados são decisivos para a melhoria contínua da organização quer ao nível dos produtos e serviços, isto é, para a satisfação do cliente; quer ao nível da melhoria de processos, ou seja, com impacto significativo na redução de custos (Davis, 2003). No final do dia, em que se reflete este processo? Em melhores resultados financeiros, certamente.

Contudo, a comunicação também gere fenómenos intangíveis (envolvimento, compromisso, interação, paixão, entre outros) muito mais fáceis de sentir do que de medir.

Com um âmbito de atuação e um conhecimento tão alargados dentro da organização e junto dos vários públicos estratégicos, é conveniente que o profissional de comunicação (pelo menos o elemento sénior) reporte diretamente à administração e mantenha uma posição hierárquica elevada.

As posições mais elevadas na hierarquia da organização permitem ao profissional de comunicação corporativa a coordenação da comunicação numa abordagem estratégica na organização, com o objetivo de construir, manter e proteger a reputação da empresa junto dos seus *stakeholders*. (Cornelissen, 2011, p. 26)

A universidade deve ajudar a pensar de forma crítica sobre as organizações e empresas e as suas necessidades do ponto de vista da comunicação, assim como, conseguir mostrar as ligações entre o contexto universitário e os cenários nacional e internacional. Deve esclarecer e iluminar os caminhos e as possibilidades de especialização que vão fazer a diferença no mercado profissional. O mercado de trabalho valoriza competências mas também, e essencialmente, a unicidade de cada um – e esta constrói-se (porque a comunicação também é engenharia e construção!) com estratégia e planeamento e cimenta-se com sentimentos, sensações, experiências, desafios e ligações.

## *Capítulo IV* CONCLUSÃO

A relação entre a organização e a comunicação existe, é uma realidade e é impactante. De facto, a comunicação existe independentemente das empresas e é parte integrante da vida das organizações.

O ponto de partida foi a experiência profissional e a prática diária, pelo caminho, sustentadas na interpretação da análise dos vários autores referidos, na tentativa de alcançar um esclarecimento para as questões levantadas no início deste relatório.

Em grande medida, e por motivos diversos, nas empresas portuguesas que integram departamentos internos de comunicação, estes possuem dimensão e equipas reduzidas, assumem uma grande variedade de tarefas, com orçamentos limitados, sem total acesso à informação vital sobre o negócio e sem participação na definição da estratégia da organização.

Ou seja, no que diz respeito ao papel do profissional de comunicação nas empresas portuguesas, este assume claramente uma missão e um posicionamento ativo no dia a dia organizacional mas, na generalidade, não intervém na definição da estratégia, nem apoia a tomada de decisões do executivo.

Acrescem ainda as reticências quanto à implementação de um conceito corporativo de comunicação organizacional que seja transversal e que defina linhas orientadoras a toda a estrutura da empresa, como é recomendado por vários autores.

Para cumprir uma efetiva função da comunicação corporativa e ajudar a atingir os objetivos globais da organização, a área da comunicação deve, por um lado, ter ligação direta à administração, mas também aos centros de tomada de decisão do negócio; por outro lado, com as mensagens bem coordenadas e definidas, precisa de interagir diariamente e ter um “canal aberto” com os elos de ligação locais ou mais próximos das equipas no terreno que contactam com todas as partes interessadas no dia a dia.

Paralelamente, é importante dotar esses elos de ligação de competências, informação útil e conteúdos relevantes que lhes permitam dar seguimento às mensagens corporativas, mas também manter uma escuta ativa com estes elos, pois é o seu

*feedback* que vai permitir ajustar estratégias, corrigir lacunas e melhorar planos de ação para atingir os objetivos globais da organização.

Este processo dinâmico e multidirecional que funciona como um “radar” é o contributo efetivo da CI que permite auxiliar na construção da cultura e do clima organizacional, da motivação dos colaboradores, da orientação e do perfil das lideranças como, de resto, os autores consultados são unânimes em considerar.

Dentro do Grupo Casais, um dos próximos passos passará por sedimentar a marca Casais e os seus princípios fundamentais e orientadores – missão, visão e valores - que devem estar sempre presentes independentemente do setor de atividade, da geografia ou da equipa.

Para que tal seja possível, é importante apostar na implementação também numa auditoria permanente e abrangente. Processos qualitativos e quantitativos que permitam avaliar os resultados e o impacto das ações desenvolvidas, mas também, identificar as correções, as melhorias e os caminhos a seguir ou a evitar, serão ferramentas essenciais a desenvolver internamente num futuro próximo.

Processos de acolhimento aprofundados, integração e acompanhamento dos colaboradores jovens e mais recentes, assim como os processos de *mentoring* organizacional podem revelar-se instrumentos decisivos com contributos muito positivos para as taxas de retenção de talento das organizações e para a manutenção da motivação e do envolvimento dos colaboradores. Neste sentido, as sinergias e a articulação com o DRH continuarão a ser imprescindíveis para o sucesso da comunicação corporativa.

A organização está a iniciar a implementação de uma política de responsabilidade social que se pretende que seja transversal e que construa significado e sentido para todas as partes interessadas do Grupo Casais, pois só desta forma, será mais um contributo para o reforço da cultura organizacional, do envolvimento dos colaboradores, do reconhecimento da sociedade e da confiança dos parceiros e dos clientes.

Os seminários e outras iniciativas formativas apostam e destacam quase sempre os mesmos exemplos e casos práticos que ocorrem nas maiores empresas e referências nacionais. São obviamente as organizações que possuem orçamentos mais significativos, equipas mais alargadas e que garantem maior visibilidade para as suas atividades e negócios, mas não é certamente neste reduzido grupo que a maioria das empresas nacionais se revê. De uma forma geral, parece que falta algum reconhecimento no sucesso de determinadas boas práticas e projetos desenvolvidos em empresas com menos visibilidade em Portugal.

Paralelamente, o tecido empresarial do norte do país e os respetivos técnicos de comunicação beneficiariam imenso com um maior equilíbrio na promoção e realização de determinadas iniciativas, ações e formações mais próximas na região (que ainda se realizam quase em exclusividade em Lisboa). Neste ponto, as Universidades e Associações podem (e devem) assumir um papel decisivo nesta negociação e dinamização.

## Capítulo V PERSPETIVAS FUTURAS

As empresas são dinâmicas e é impensável imaginar uma organização que não integre o conceito de mudança, equilibrando a evolução e adaptação com a manutenção do seu ADN.

O futuro da investigação passará pelo aprofundamento e estudo do impacto da implementação de programas e projetos de responsabilidade social no reforço da cultura organizacional, no envolvimento dos colaboradores e na reputação e notoriedade da organização e da marca junto de todos os *stakeholders*.

Esta perspetiva define um caminho e uma vontade de contribuir de forma efetiva para a construção de uma cultura flexível, de evolução, inovadora, mantendo a coesão, o sentido de comunidade e os valores que sustentam uma visão: Ser referência de conhecimento e solidez na área da engenharia e construção. Porque a Comunicação também é Engenharia e Construção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aarons-Mele, M. (2015, 8 de outubro). The triumphant return of the email newsletter. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/10/the-triumphant-return-of-the-email-newsletter>

Andersen, H. & Rasmussen, E. S. (2002). *The role of language skills in corporate communication*. Artigo apresentado em Nordic Workshop on Interorganisational Research, No. 12. Kolding, Dinamarca.

Argenti, P. (1998). *Corporate Communication*. 2ª Ed. Boston: McGraw-Hill Companies.

Argenti, P. (2005). *White Paper - The Power of Integration: Building a Corporate Communication Function That Is Greater Than the Sum of Its Parts*. Viena: National Investor Relations Institute.

Argenti, P. (2014, 7 de fevereiro). CVS's Lesson: Carpe Diem. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2014/02/cvss-lesson-carpe-diem>

Argenti, P. (2014, 11 de março). The crisis communication playbook: what GM's Mary Barra (and every leader) needs to know. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2014/03/the-crisis-communications-playbook-what-gms-mary-barra-and-every-leader-needs-to-know>

Argenti, P. & Haley, T. S. (2006, outubro). Get your act together. *Harvard Business Review*, s/p



Arnaboldi, M. & Coget, J. (2016). Social media and business: We've been asking the wrong question. *Organizational Dynamics*, 45, 47-54. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.12.006

Arnett, J. (2015, 25 de agosto). What really motivates workers in their 20s. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/08/what-really-motivates-workers-in-their-20s>

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9, no. 5, 501-517. Emerald Group Publishing Limited 1362-0436. doi: 10.1108/13620430410550754

Baines, P., Egan, J., Jefkins, F. (2004). *Public Relations: Contemporary issues and techniques*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Baldoni, J. (2009, 19 de novembro). New study: How communication drives performance. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2009/11/new-study-how-communication-dr>

Balme, J. M. T. & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the Corporation*. Londres: TJ International Ltd.

Barsade, S. & O'Neill, O. A. (2016, janeiro/fevereiro). Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*, s/p

Bauman, Z. (2006). *Medo líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda.

Bernstein, D. (2003). Corporate Void. In J. M. T. Balme & S. A. Greyser (Eds.), *Revealing the Corporation* (pp. 158-163). Londres: TJ International Ltd.

Beer, M., Eisenstat, R. A., Spector, B. (1990, novembro/dezembro). Why Change Programs don't produce change. *Harvard Business Review*, s/p

Benson, T. (2016, 11 de fevereiro). Motivating millennials takes more than flexible work policies. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2016/02/motivating-millennials-takes-more-than-flexible-work-policies>

Bresman, H. (2015, 23 de fevereiro). What millennials want from work, chartered across the world. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/02/what-millennials-want-from-work-charted-across-the-world>

Brunswick (2015). *The Future of Corporate Communications: Cutting Through the Noise Views of Senior European Communicators on the Changing Landscape and Roles for Corporate Communicators* (Brunswick Insight Report). Acedido em <http://www.brunswickinsight.com/media/1195/future-of-corporate-communications-report-final-300615-full.pdf>

Cespedes, F. V. (2015, 3 de março). Is social media actually helping your company's bottom line?. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/03/is-social-media-actually-helping-your-companys-bottom-line>

Chalmers, S. (2008). *The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges?*. Artigo apresentado em Euprera (European Public Relations Education and Research Association) 2008 conference, Milan, Italy.

Christensen, C. M., Raynor, M., McDonald, R. (2015, dezembro). What is disruptive innovation?. *Harvard Business Review*, s/p

Clayton, S. (2015, 10 de novembro). Change Management Meets Social Media. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/11/change-management-meets-social-media>

Coiné, T. & Babbitt, M. (2014, 3 de dezembro). The 7 attributes of CEOs who get social media. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2014/12/the-7-attributes-of-ceos-who-get-social-media>

Coleman, J. (2015, 24 de novembro). Use storytelling to explain your company's purpose. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/11/use-storytelling-to-explain-your-companys-purpose>

Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Londres: Sage Publications Ltd.

Cross, R., Rebele, R., Grant, A. (2016, janeiro/fevereiro). Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, s/p

Davies, G. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. Londres: Cromwell Press.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2016). *Deloitte Millennial Survey*. Acedido em <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Decker, K. & Decker, B. (2015, 18 de maio). How to get employees excited to do their work. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/05/how-to-get-employees-excited-to-do-their-work>

Detert, J. R. & Burris, E. R. (2016, janeiro/fevereiro). Can your employees really speak freely?. *Harvard Business Review*, s/p

Eisenberg, E. M., Goodall, JR., Trethewey, A. (2010). *Organizational Communication Balancing Creativity and Constrains*. 6ª Ed. Boston: Bedford/St. Martin's Press.

Emich, K. J. & Wright, T. A. (2016). The 'I's in team: The importance of individual members to team success. *Organizational Dynamics*, 45, 2-10. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.12.001

Erickson, T. (2009, fevereiro). Gen Y in the workplace. *Harvard Business Review*, s/p

Frombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2003). The reputational landscape. In J. M. T. Balme & S. A. Greyser (Eds.), *Revealing the Corporation* (pp. 226-231). Londres: TJ International Ltd.

Gavett, G. (2016, janeiro/fevereiro). Generations United. *Harvard Business Review*, 114-115

Glickman, J. (2011, 22 de março). Stop mixing business with pleasure. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2011/03/stop-mixing-business-with-plea>

Goler, L. (2015, 16 de dezembro). What facebook knows about engaging millennial employees. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/12/what-facebook-knows-about-engaging-millennial-employees>

Gottfried, J., DeLancey, L., Hardin, A. (2015). Talking to ourselves: internal communication strategies for reference services. *Reference & User Services Quarterly*, 54 (3), 37-43. doi: 10.5860/rusq.54n3.37

Grant, A. (2016, março). How to build a culture of originality. *Harvard Business Review*, s/p

Gressgård, L. J. (2011). Virtual team collaboration and innovation in organizations. *Team Performance Management*, vol. 17, no. 1/2, 102-119. Emerald Group Publishing Limited 1352-7592. doi: 10.1108/13527591111114738

Hargie, O. & Pourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication*. 2ª Ed. Great Britain: Psychology Press.

Handayani, R., Suryana, Y., Sumawihardja, S., Hasan, M (2015). The effect of the customer's experience on the reputation of department stores. A survey of department store's customers in Bandung. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. III, Issue 6, 116-127.

Hayase, L. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Nevada, Las Vegas, EUA. Acedido em <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesedissertations>

Heimans, J. & Timms, H. (2014, dezembro). Understanding “New Power”. *Harvard Business Review*, s/p

Hijji, K. & Badi, W. (2015). *The impact of organizational structure on internal communication at the main library of Sultan Qaboos University*. Artigo apresentado na General Conference Congress of Southeast Asian Librarians, Bangkok, Thailand

Holt, D. (2016, março). Branding in the age of social media. *Harvard Business Review*, 40-50

Ignatius, A. (2014, dezembro). Innovation on the fly. *Harvard Business Review*, s/p

IMD, Global Center For Sustainability Leadership (2015, fevereiro). *How authentic is your corporate purpose?*. Acedido em [http://powerofpurpose.burson-marsteller.com/wp-content/uploads/2015/04/BM\\_IMD\\_REPORT-How-Authentic-is-your-Corporate-Purpose.pdf](http://powerofpurpose.burson-marsteller.com/wp-content/uploads/2015/04/BM_IMD_REPORT-How-Authentic-is-your-Corporate-Purpose.pdf)

Janasz, S., Graaf, K., Watkins, M. (2013, junho). It’s all about day one. How to give a new executive the best possible start. *Harvard Business Review*, s/p

Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353

Kegan, R. & Lahey, L. (2001, novembro). The real reason people won't change. *Harvard Business Review*, s/p

Knight, R. (2014, 25 de setembro). Managing people from 5 generations. *Hbr.org*.  
Acedido em <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>

Kotter, J. P. (1995, março/abril). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, s/p

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008, julho/agosto). Choosing strategies for Change. *Harvard Business Review*, s/p

Kovac, M. (2016, 4 de janeiro). Social media works for B2B sales, too. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2016/01/social-media-works-for-b2b-sales-too>

Lee, E. (2013). How do online social networks drive internal communication and improve employee engagement?. *DigitalCommons*. Acedido em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student>

Martin, D. (2003, outubro). Gilded and Gelded. Hand-won lessons from the PR wars. *Harvard Business Review*, s/p

Martin, R.L. (2010, 1 de junho). Moving from strategic planning to storytelling. *Hbr.org*.  
Acedido em <https://hbr.org/2010/06/strategies-as-happy-stories.html>

McNulty, E. J. (2007, 4 de setembro). The three S's of Branding. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2007/09/the-three-ss-of-branding-1>

Meister, J. C. & Willyerd, K. (2009, 16 de outubro). Are you ready to manage five generations of workers?. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2009/10/are-you-ready-to-manage-five-g/>

Meister, J. C. & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>

Men, L. (2012). *The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Miami, Florida, EUA. Acedido em [http://scholarlyrepository.miami.edu/oa\\_dissertations](http://scholarlyrepository.miami.edu/oa_dissertations)

Minsky, L. & Quesenberry, K. A. (2015, 24 de dezembro). How B2B marketers can get started with social media. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/12/how-b2b-marketers-can-get-started-with-social-media>

Mishra, K. (2007). *Internal communication: building trust, commitment, and a positive reputation through relationship management with employees*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Carolina do Norte, Carolina do Norte, EUA. Acedido em: <https://cdr.lib.unc.edu/indexablecontent/uuid:c8bd5946-27ec-42e4-a60e-1c5598c6dcdb>



Mosley, R. (2015, 11 de maio). CEOs need to pay attention to employer branding. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>

Naragon, K. (2015, 12 de novembro). Email is the best way to reach millennials. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2015/11/email-is-the-best-way-to-reach-millennials>

Nayar, V. (2008, 10 de dezembro). Don't shield young leaders from hard truths. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2008/12/mirror-mirror-on-the>

Nayar, V (2010). *Employees First, Customers Second. Turning conventional management upside down*. Harvard Business Press.

Neville, B. A., Bell, S. J., Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 9/10, 1184-1198. doi: 10.1108/03090560510610798

Olins, W. (2003). Corporate identity: The myth and the reality. In J. M. T. Balme & S. A. Greyser (Eds.), *Revealing the Corporation* (pp. 56-67). Londres: TJ International Ltd.

Portugal, M. N. (2015). *Intraempreendedorismo e reputação organizacional: uma aproximação conceptual*. Artigo apresentado em conferência. doi: 10.13140/RG.2.1.4471.4322

Quesenberry, K. A. (2016, 19 de abril). Social Media is too important to be left to the marketing department. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2016/04/social-media-is-too-important-to-be-left-to-the-marketing-department>

Rho, E. (2009, outubro). *The impact of organizational communication on public and nonprofit managers' perception of red tape*. Comunicação apresentada em 10th National Public Management Research Conference (PMRC), Ohio, EUA.

Ruão, T. (2001). *O conceito de Identidade Organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada no II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Ruão, T. & Salgado, P. (2008). Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório. In M. L. Martins, & M. Pinto (Orgs.), *Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação 6 - 8 Setembro 2007* (pp. 328-340), Braga: CECS

Schwartz, J. (2005, novembro). If you want to lead, blog. *Harvard Business Review*, s/p

Steelcase (2016). *Engagement and the global workplace. Key Findings to amplify the performance of people, teams and organizations*. 360º Global Report. Acedido em <http://info.steelcase.com/global-employee-engagement-workplace-form>

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2016, 18 de março). Your company culture can't be disconnected from your customers. *Hbr.org*. Acedido em <https://hbr.org/2016/03/your-company-culture-cant-be-disconnected-from-your-customers>

Van Riel, C. B. M. (2003). The management of corporate communication. In J. M. T. Balme & S. A. Greyser (Eds.), *Revealing the Corporation* (pp. 164-169). Londres: TJ International Ltd.

Waite, T. J. (2003, abril). Keeping to the fairway. *Harvard Business Review*, s/p

Watson, M. A. & Lopiano, G. R. (2016, março). Case Study: Should we fire him for that post?. *Harvard Business Review*, s/p

**ANEXOS**

Anexo 1 | Notícia publicada na edição de fevereiro de 2006 da revista

*OQ Executive/Lifestyle*

**comunicarte**  
AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

**TIPO**  
Jornal  TV   
Revista   
Rádio   
Internet

**ÂMBITO**  
Nacional   
Regional   
Emigrantes

**PERIODICIDADE**  
Diário   
Semanal   
Quinzenal   
Mensal   
Outros


**ANÁLISE**  
Positivo  Neutro  Negativo

**CLIPPING**  
Meio OQ EXECUTIVE/LIFESTYLE  
Data Fevereiro de 2006  
Pág. 28 a 32  
Observ. Com fotos a cores  
Secção: EMPRESA DO MÊS  
Tiragem: n.d.


N.º 332 - Fevereiro 2006

# OQ Executive

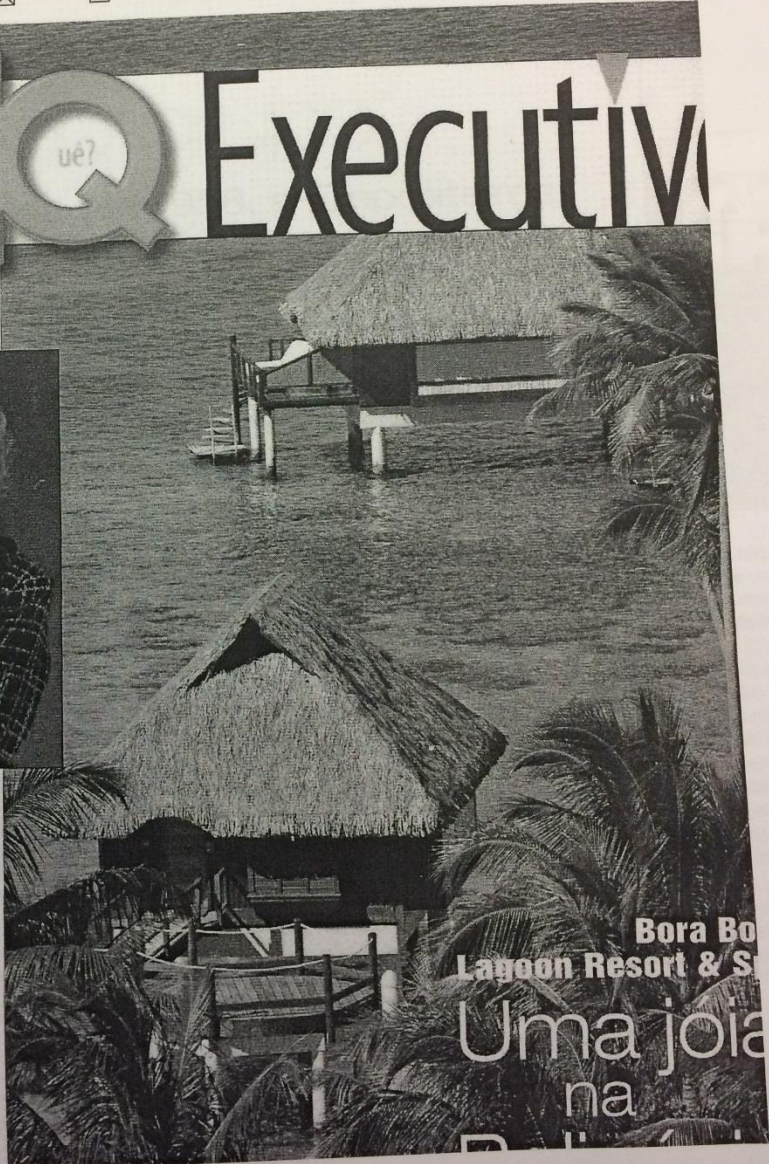
**Entrevista**  
Maria de Belém



**Restaurante**  
BBC



**Empresa do Mês**  
Grupo Casais



**Bora Bo**  
**Lagoon Resort & Spa**  
**Uma joia**  
**na**

## A construção é o 'core business' do grupo

Construída em 1958, a Empreiteiros Casais, S.A. deu origem a uma série de empresas associadas. Fruto da evolução da empresa pioneira, o Grupo Casais disponibiliza assim um conjunto de serviços também em áreas complementares à sua actividade central, a construção civil.



**A** actividade da Casais na Construção Civil e Obras Públicas teve início em 1958. Esta empresa familiar, com fortes raízes na região Minho, tem crescido de uma forma sólida, garantindo um lugar cimeiro no sector, a nível nacional.

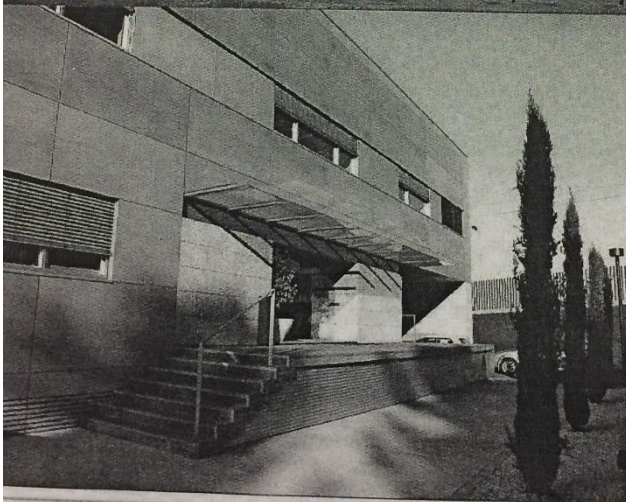
A internacionalização da Empreiteiros Casais, S.A. arrancou em Abril de 1994, na Alemanha, com a construção do CharlottenCenter, um edifício para centro comercial e escritórios na cidade alemã de Halle. A partir desta data, a construção além-fronteiras não parou de crescer e atinge já os mercados de Angola,

Bélgica, Casaquistão, Gibraltar, Marrocos e Rússia. Em 2001, beneficiando da dimensão e do 'know-how' da empresa construtora, foi constituído o Grupo Casais. Assim, autonomizaram-se diversas áreas de negócios e criaram-se novas apostas.

O Hotel Monte Prado é o desafio ini-

Em 2001, beneficiando do 'know-how' da empresa, foi constituído o Grupo Casais

cial da Casais Turismo que, através da Turicasais, gere a primeira unidade hoteleira do Norte do país com certificação de qualidade e ambiental. Ainda nesta área, o Grupo Casais detém importantes participações nas sociedades gestoras dos hotéis Hotti Aveiro e Hotti Águeda. As participações na EuroScut e EuroScut Norte constituem a Casais Investimentos e Participações. A Socimorcasal e a Socimorcasal Angola são as empresas do grupo na Casais Comércio e Serviços. A Casais Indústria conta com a Carpincasais (carpintaria), a LamelTec (estruturas de madeira) e a Congutil (agricultura). A Imocasais e a Gestilouro são as duas empresas que



compõem a Casais Imobiliária.

Em 2003, a capacidade logística do grupo progride com a certificação de qualidade da Casais, a reestruturação dos estaleiros centrais e a construção de novos escritórios. Por outro lado, a abertura da delegação de Lisboa, no Parque das Nações, impulsiona a maturação no mercado português.

A construção é a área mais significativa do grupo, representada pela Casais Engenharia. Acompanhando a evolução dos mercados nacional e internacional e as necessidades dos clientes e parceiros, a Casais identifica sectores estratégicos para uma actuação futura sustentada e subdi-

O Que? 29

## EMPRESA DO MÊS GRUPO CASAIS



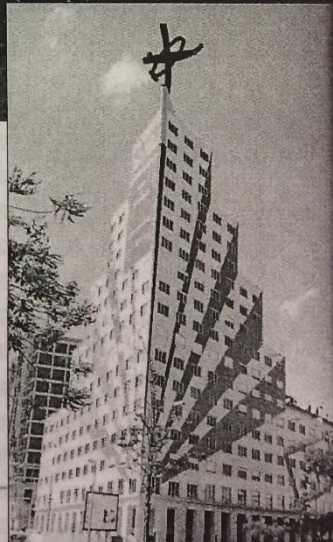
Edifício da Caixa Geral de Depósitos, no Porto

vide-se em três áreas especializadas: Construções, Obras Especiais e Conservação, Restauro e Reabilitação.

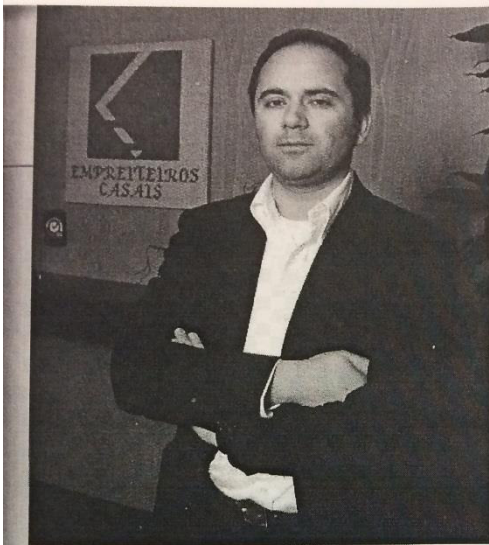
No ano passado, a Casais apostou na reabilitação de imóveis classificados e criou uma nova área de negócio de Conservação, Restauro e Reabilitação, assumindo projectos como o edifício da Caixa Geral de Depósitos (Porto), cujo valor arquitectónico está classificado pelo IPPAR, da Casa Cerqueira Gomes

– Quinta do Paraíso (Arcos de Valdevez), do Paço Arqueiepiscopal e do edifício do Depósito da Marinha Grande (Braga) e do Teatro Gil Vicente (Barcelos).

Por outro lado, o Grupo Casais reforçou a sua posição e reafirmou investimentos em obras no Centro e Sul do país com a abertura da delegação de Lisboa. Um dos projectos em desenvolvimento que merece destaque é o Colombo's Resort, em Porto Santo.







António Carlos, administrador da Casais



Centro Cultural Camilo Castelo Branco, em Famalicão; Centro Cultural de Vila Flor

## Historial

1958 – Constituição da Empreiteiros Casais de António Fernandes da Silva, S.A.

1994 – “Arranque” do processo de internacionalização da Empreiteiros Casais

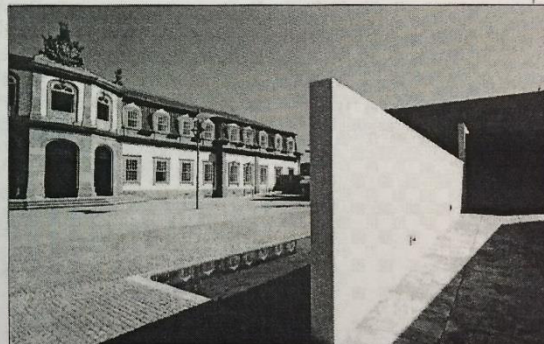
1998 – Empreiteiro da Expo'98 – Pavilhão do Futuro

2000 – Empreiteiro Expo 2000 – Hannover – Pavilhões de Portugal e Venezuela

2001 – Criação da CasaisInvest, SGPS, com quatro áreas de negócio autónomas: Construção Civil e Obras Públicas, Comércio e Indústria, Turismo e Serviços

2003 – Certificação de Qualidade pela norma ISO 9001:2000  
- Primeiro estádio concluído para o Euro 2004 – Estádio D. Afonso Henriques  
- Três projectos para o Euro 2004 – Estádio D. Afonso Henriques, Estádio Municipal de Braga e Complexo Desportivo de Melgaço

2004 – 100 milhões de euros facturados pela CasaisInvest, SGPS



### Grupo Casais em números

De negócio familiar do “Mestre Casais” ao Grupo Casais decorreram quatro décadas. Actualmente, a empresa bracarense ocupa um lugar cimeiro no ‘ranking’ do sector, com a ‘holding’ Grupo Casais a gerar 100 milhões de euros, dos quais 10% resultam de projectos internacionais.

Segundo o vice-presidente do Conselho de Administração, José da Silva

Fernandes, o principal objectivo “é o de manter na família Casais o património empresarial construído ao longo de mais de 45 anos e concorrer para que seja transmitido de geração em geração, com valor acrescentado, proporcionando oportunidades de desenvolvimento humano para todos os familiares, seja qual for a sua condição, e para todos os que, não sendo da família, trabalham na empresa”.

No que respeita aos projectos “made in Portugal”, a Casais reitera o interesse no sector da saúde, pois acredita no projecto do Hospital de Loures e avança para o Hospital de Braga, no âmbito das parcerias público-privadas. De referir que entre a carteira de obras se encontra o Hospital de Guimarães, a construção do Instituto de Diagnóstico e Tratamento do Norte (Matosinhos), da Escola de Saúde da Universidade

## EMPRESA DO MÊS



Hotel Meliá Ria, em Aveiro;  
Museu da Indústria de Chapelaria, em S. João da Madeira

da Beira Interior e da Universidade do Minho e ampliações dos serviços de radiologia dos hospitais S. João e Santa Maria.

### Além-fronteiras

A aposta na área internacional, feita há 10 anos, representa 10% do facturado e traduziu-se, em 2005, em projectos na Rússia e Alemanha orçados em 15,5 milhões de euros e numa nova sucursal em Marrocos, que impulsionará o grupo para a Argélia. "O Brasil será conquistado no médio prazo", adianta José Casais, sendo a porta de entrada para a América Latina.

Depois de Angola, Alemanha e Bélgica, a Rússia, Casaquistão, Marrocos e a América Latina afirmam-se como mercados prioritários. A Casais é responsável em Marraquexe pela construção de 16 edifícios habitacionais no valor de 7 milhões de euros. A aposta no Norte de África começa, assim, a dar frutos e motiva a empresa a instalar uma delegação local, que evidencia não só a aposta em projectos promovidos por privados e de

iniciativa estatal, mas também a entrada no mercado vizinho da Argélia.

Para 2006, a expectativa é de entrar na América do Sul através do Brasil, uma vez que se encontra em fase de aprovação, pelas autoridades locais, um plano de expansão da cidade de Belo Horizonte que abrange uma área de mil hectares.

A área internacional representa 10% do facturado

Passado um ano da entrada na Rússia, através da Casais Rússia, estão a avançar novos trabalhos para construção de cinco estações de bombagem e de um troço com 3 km de um 'pipeline' de gás natural.

A nova aposta no mercado do Casaquistão traduz-se ainda na corrida à construção de uma via rodoviária que ligará duas cidades daquele país, junto ao mar Cáspio, de cinco troços de um 'pipeline' de gás de 1000 km e no desenvolvimento de projectos imobiliários.

### Breve curriculum de obras

- Igreja de Marco de Canaveses
- Pavilhão do Futuro, para a Expo 99
- Estádio D. Afonso Henriques, em Guimarães
- Estádio Municipal de Braga
- Pavilhões de Portugal e da Venezuela para a Expo 2000 de Hanover

- Restaurante Expo 98, em Lisboa
- Auto-estrada da Via do Litoral
- Parque de Exposições de Aveiro
- Complexo de Lazer de Melgares
- Hotel Monte Prado, em Melgares
- Escola de Biologia da Universidade do Minho
- Palácio de Justiça de Vimeiro
- Museu de Passos da Ferreira
- Os Ombros de Bragança
- Teatros Municipais de Brezoesa e do Mira Real
- Biblioteca de Aires de Valdevez

#### Obras de conservação e restauro:

- Casa Severina, na Foz Valha do Porto
- Paço Arquiepiscopal, em Braga
- Edifício Depósito da Marina Grande, em Braga
- Casa do Torreiro, Casa das Artes Conzelma, em Aires de Valdevez
- Igreja Matriz da Alcaia Histórica de Castelo Novo, em Braga

## Anexo 2 | Missão, Visão e Valores da Casais (definidos em 2009)

### VISÃO

Ser referência de conhecimento e solidez na área de engenharia e construção.

### MISSÃO

Gerir com mestria e inovação privilegiando parcerias estratégicas e novos mercados allcerçados numa cultura de excelência e sustentabilidade.

### VALORES

#### INTEGRIDADE

-Assumimos uma conduta de seriedade, imparcialidade e lealdade na execução das actividades assegurando relações de confiança.

#### CONHECIMENTO

-Impulsionamos a partilha do conhecimento e das boas práticas e promovemos a formação, a inovação e a diversificação dos negócios.

#### RIGOR

-Incentivamos a disciplina e a responsabilização na execução das tarefas garantindo o cumprimento dos compromissos assumidos.

#### COOPERAÇÃO

-Contribuímos para um ambiente de colaboração e de trabalho em equipa criando sinergias para atingir objectivos globais.

#### DETERMINAÇÃO

-Estimulamos a pro-actividade e uma liderança orientada para os objectivos e resultados reforçando a tomada de decisão sustentada.

#### FLEXIBILIDADE

-Apoiamos a mobilidade e a disponibilidade criando condições de adaptação face à mudança e aos desafios.

#### DEDICAÇÃO

-Fomentamos o compromisso e o empenho na concretização dos objectivos.

#### HUMANISMO

-Desenvolvemos relações eficazes através do respeito mútuo, solidariedade e amizade entre os Colaboradores e Junto dos Parceiros de Negócio e Comunidades.



[WWW.CASAIS.PT](http://WWW.CASAIS.PT)  
[CASAIS@CASAIS.PT](mailto:CASAIS@CASAIS.PT)

CLIPPING 01

**comunicarte.pt**  
AGÊNCIA GAIA | LISBOA

Meio: SOL - Suplemento Confidencial	ÂMBITO	ANÁLISE	PERIODICIDADE
Data: 23/02/ 2008	Internacional	<u>Positivo</u>	Diário
Pág.: 1 à 3	<u>Nacional</u>	Neutro	<u>Semanal</u>
Tiragem: 80.775 exemplares	Regional	Negativo	Quinzenal
Observações: Secção: "Bolsa de Imobiliário"			Mensal
			Outros



**Portugueses contra impostos**

CERCA de 70% dos portugueses considera que os impostos sobre a habitação não devem existir, e quase 47% defende mesmo que devam desaparecer. Mas de 65% afirma que a construção de casas devia ser mais apodada. As conclusões surgem num estudo efectuado pela Escola Superior de Actividades Imobiliárias e pela Eurosondagem.

**Dois shoppings em marcha**

GUARDA e Guimarães conheceram esta semana projectos para novos shoppings. Na cidade-berço, a Bouygues e a Multi Development vão investir 140 milhões de euros no Espaço Guimarães. A abrir em 2009, vai criar mais de 4000 empregos. Na Guarda, o Vivaci, promovido pela FDO, abrirá no Outono, após um investimento de 33,2 milhões. Tem 90 lojas e vai empregar 1000 pessoas.

**Investimento continua lento**

O INVESTIMENTO imobiliário europeu deverá continuar lento até ao final do primeiro semestre de 2008, antecipa um research da DTZ. Segundo a consultora é de esperar um declínio moderado no volume transaccional nos primeiros três meses de 2008, mas não deverá exceder a quebra acentuada do quarto trimestre do ano passado.

**Sotheby's cresce 37%**

A REDE da Sotheby's International Realty, maior mediadora imobiliária do mundo no segmento de luxo, cresceu 37% em 2007, com a inauguração de 120 escritórios, em 13 países onde se inclui Portugal. Em Setembro, a mediadora abriu a primeira loja, no Estoril, pretendendo ter outras sete até ao final de 2010.



# Evocar o passado, modernizar o futuro

A Unicer Turismo vai investir cerca de **50 milhões de euros no projecto turístico que envolve recuperação dos parques lúdico termal de Pedras Salgadas e Vidago** e a reconversão do antigo Hotel Vidago Palace numa unidade de cinco estrelas. Um projecto ambicioso com assinatura do arquitecto Siza Vieira

ANATTUR é um projecto de múltiplas valências que pretende dar resposta às crescentes exigências do turismo do século XXI, e cuja envergadura está patente no facto de ter sido considerado Projecto de Interesse Nacional (PIN). Em causa está a intenção de contribuir para a reabilitação de uma região turística de grande potencial ainda inexplorado – a região do Douro e Trás-os-Montes – e a sua elevação a 4º destino turístico de Portugal. Posicionado para o segmento médio e médio-alto, o Parque de Pedras Salgadas assume no Aquanatur a vocação de resort turístico, estando a

**O parque albergará uma nova unidade hoteleira de categoria superior pequenas villas para turismo de habitação e um hotel de quatro estrelas**

assistir à recuperação de todas as infra-estruturas relacionadas com a fruição do parque, nomeadamente a área comercial e de restauração.

No que respeita a alojamento, o parque albergará uma nova unidade hoteleira de categoria superior – resultado da recuperação do edifício social da unidade fabril que ali existiu – e pequenas villas para turismo de habitação e um hotel de quatro estrelas a construir de raiz.

A Parque de Pedras Salgadas assistirá ainda à transformação do antigo balneário das

termas num SPA termal e à criação de espaços museológicos e circuitos que invocarão a história e património locais.

Para o Parque de Vidago, por seu lado, está previsto um conjunto de intervenções de onde se destaca a reabilitação do centenário Vidago Palace Hotel, com vista à sua elevação à categoria de cinco estrelas, com pre-abertura prevista para o último trimestre deste ano e inauguração para Março do próximo. Como complemento e alternativa de alojamento, o projecto de requalificação do Parque Vidago – que tem como público-alvo o segmento turístico alto – prevê também o desenvolvimento de *casas de golfe*.

A criação de um SPA de luxo – associado à marca ESPA, uma referência mundial neste domínio – e o alargamento do campo de golfe para dezotto buracos – um projecto assinado por MacKenzie Ross – complementam oferta do parque.

Quanto à cultura, marcará presença no espaço expositivo e de criação permanente que resulta do protocolo celebrado com a Fundação de Serralves.

A vertente *corporate* do resort estará patente no Vidago Palace Business Fórum, um espaço que resulta da recuperação do antigo balneário termal, e que integra diversas salas polivalentes, um bar e um auditório com vista sobre o parque. O Business Fórum assume-se vocacionado para receber congressos, conferências, convenções, acções de formação, reuniões pontuais e actividades de cariz lúdico.



O Parque Vidago será fruto de reconversão

SIZA VIEIRA | ARQUITECTO

## Repor qualidade e carácter originais

**Quais os principais elementos de diferenciação deste projecto?**

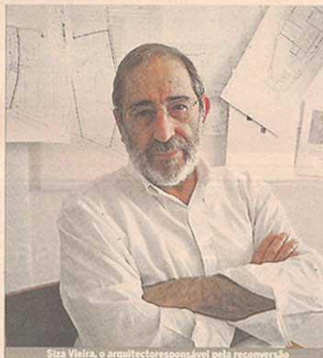
A Unicer pretende modernizar as estâncias termal de Pedras Salgadas e Vidago, dotando-as dos equipamentos hoje exigíveis e recuperando parte dos existentes, de forma a repor a qualidade e o carácter originais, em parte afectados por intervenções arquitectónicas deploráveis.

**Quais as principais preocupações que teve durante a sua execução?**

Reuni e coordenei uma equipa da maior competência de técnicos e consultores das especialidades que o projecto envolve. Foi feita uma pesquisa histórica e de desenhos e fotografias a consultar.

**Consegue caracterizá-lo numa frase?**

O projecto procura responder a dois objectivos complementares: a regeneração do carácter das estâncias termal e a renovação correspondente às novas necessidades e exigências.



Siza Vieira, o arquitecto responsável pela reconversão



MANUEL MARQUES | DIRECTOR DE TURISMO DA UNICER

## Projecto induzirá dois milhões em compras por ano na região

**Quais as principais motivações deste investimento?**

O Aqanattur, pela sua função estruturante e dimensão económica e social, assume uma grande relevância para a região e sua população. A recuperação arquitectónica e paisagística de dois parques centenarios com elevado valor histórico vai permitir redinamizar o potencial hoteleiro de uma região excepcionalmente vocacionada para o turismo lúdico-termal e reforçar ainda mais os atributos das marcas no universo Unicer. O investimento permitirá dotar os parques de modernas unidades hoteleiras e de uma programação turística integrada de âmbito turístico. A intenção é desenvolver um projecto sustentável económica, social e ambientalmente.

**Qual o seu público-alvo?**

O mercado principal é, naturalmente, o nacional e espanhol. Os mercados do norte da Europa e inglês são igualmente de grande motivação. Acompanhando as tendências de mercado, de um novo conceito de termalismo, que aponta para uma utilização mais alargada das unidades termais tradicionais, em que a procura não se faz apenas por motivos medicinais ou terapêuticos, mas também, e essencialmente, pelo prazer de desfrutar do efeito revitalizador e relaxante de espaços únicos. Para além disso, as principais motivações deste projecto estão centradas no golfe e na oferta de uma região que se alarga ao Douro, e que tem uma excepcionalidade que importa aproveitar e dinamizar. Em Vidago o segmento alvo é o A e A/B e em Pedras Salgadas o segmento médio, tendo nas famílias a sua principal vocação como conceito transversal.

**É possível prever o impacto que terá em termos turísticos para a Unicer Turismo e para a região?**  
O projecto vai criar com novos postos de trabalho, para além de manter e requalificar os actualmente existentes. A taxa de ocupação prevista em ano cruzeiro é de 70%. A formação profissional dos recursos humanos da região, estimulados pela excelência da proposta de serviço que o projecto promove, é outro dos factores a valorizar, pela retenção e atracção de gente nova para a região. O funcionamento normal do projecto induzirá compras na região de dois milhões de euros por ano, parte expressiva a canalizar para a região.

**Qual a importância da contratualização com a API e de ter sido considerado um Projecto de Interesse Nacional (PIN)?**  
A identificação e elegibilidade do projecto como PIN permitiu sobretudo a agilização do processo de licenciamento, sendo a contratualização enquadrada nos termos dos incentivos gerais ao investimento em regiões de grande potencial e economicamente débeis, e assente em pressupostos económicos do projecto, prazo de execução das obras e criação de postos de trabalho.



**Quais são os principais elementos de diferenciação do Aqanattur?**

O carácter de recuperação do património em detrimento de novas unidades. A ambição de recuperar a tradição e a história dos parques, dando-lhe novas funcionalidades e reinventando o conceito de termalismo, valorizando o espaço florestal único. Um projecto de compromisso de equilíbrio entre a modernidade exigida actualmente, orientada para um cliente mais informado e exigente, e o respeito histórico por um passado mítico e de glória. Serralves em Vidago, representa uma nova linguagem na forma de afirmação de

um turismo cultural, mas também uma forma de afirmar os valores da autenticidade de uma região e das suas gentes, permitindo um posicionamento singular na oferta turística nacional.

**O Aqanattur representa um investimento elevado que viverá apenas da receita gerada pelo turismo. Porquê?**

É uma opção da gestão da Unicer, que procura neste projecto a afirmação das suas políticas de responsabilidade social, com sustentabilidade e da preservação dos seus recursos hidroclimáticos situados nos parques garantindo assim a gestão plena do seu território.



ANTÓNIO CARLOS E JOÃO MAIA | \*

## Exigências da recuperação de um hotel centenário

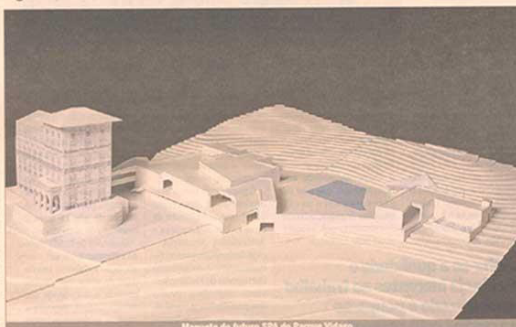
**Quais os maiores desafios quando se trata de reconstruir um edifício centenário como o Vidago Palace Hotel?**

Uma tem a ver com o facto de estarmos perante o local de onde provêm as águas minerais de Vidago. O trabalho de escavação teve de ser executado com recurso a um sistema de desmonte de rocha com baixa emissão de vibrações, de forma a evitar qualquer risco ou problema nas captações de água. A própria demolição do edifício e desmontagem de todo o seu interior, implicou um trabalho bastante criterioso na separação, tratamento e valorização dos resíduos provenientes dessa demolição. A preservação da fachada constitui também um trabalho e um desafio interessantes.

**O que será preservado e em que aspectos se vai inovar?**

A preservar: paredes exteriores, acabamentos e elementos ornamentais em tectos e paredes do hall de entrada, escadaria principal, restaurante e sala de pequenos almoços. Recuperação de pavimentos em madeira nestes espaços. Como edifício destinado à hotelaria de luxo, terá todos os confortos de um moderno hotel, com os mais modernos sistemas de climatização, gestão de energia, etc.

\*administrador e director de obra da Canal, a empresa responsável pela recuperação do hotel



Maqueta do futuro SPA do Parque Vidago



<b>Público</b> Imobiliário 28-05-2008	Periodicidade:	<b>Diário</b>	Temática:	<b>Construção/Imobiliário</b>
	Classe:	<b>Informação Geral</b>	Dimensão:	<b>341 cm²</b>
	Âmbito:	<b>Nacional</b>	Imagem:	<b>S/Cor</b>
	Tiragem:	<b>75000</b>	Página (s):	<b>2</b>

# Casais aposta na internacionalização e diversificação do negócio

Grandes projectos, turismo residencial e saúde são prioridades. Reabilitação urbana passa pela constituição de parcerias público-privadas

A Casais, empresa do sector da construção civil, pretende prosseguir a sua estratégia de aposta nos mercados internacionais e diversificação das suas fontes de negócio, ao mesmo tempo que se prepara para participar, em consórcios ainda por definir, nos concursos previstos para as grandes obras públicas, nomeadamente Aeroporto de Lisboa e TGV. Os responsáveis da construtora alertam também para as dificuldades que as empresas do sector sentem para aderir aos projectos de reabilitação urbana dos centros das cidades.

Estas são, em traços gerais, as linhas orientadoras da empresa, que foram apresentadas aos jornalistas por ocasião das comemorações dos 50 anos da Casais, que coincidem com o aumento

do capital social de 10 para 15 milhões, um caso raro numa empresa que continua assente num protocolo familiar e numa gestão profissionalizada, que integra diversos elementos da terceira geração em cargos de chefia.

Para 2009 e 2010, o grupo projecta a retoma do crescimento na área da construção em termos nacionais, sendo que para os grandes projectos que se aviznam o presidente do Conselho de Administração da Casais, José da Silva Fernandes, prefere aguardar ainda pelo modelos dos concursos que serão lançados para firmar os consórcios que integrará, "apesar de já termos alguns pré-acordos", designadamente no que respeita à participação do Estado nos "project finance" ou outros.

Em 2007, a Casais obteve um volume de negócios de 152 milhões de euros,

o que se traduz num crescimento próximo dos 17 por cento face ao ano anterior. No que respeita ao resultado líquido do exercício, este ronda os 1.900 milhões euros e traduz o incremento de 43 por cento ocorrido entre 2005 e 2007. Tendo em conta o mesmo período de tempo, os resultados operacionais de 2.400 milhões de euros significam um crescimento de 40 por cento.

Em Portugal, os segmentos onde a empresa pretende apostar nos próximos tempos são o turismo residencial, com projectos em curso no Algarve e Alentejo, e na saúde, sector em que está a construir, em parceria com a Mota-Engil, o maior hospital privado do país, em Porto, promovido pelo grupo Mello sob a insígnia CUF.

Ao nível internacional, a empresa

afirma estar atenta "aos ciclos de mercado" e será objectivo "apostar naqueles que, por um lado, apresentem um mercado de construção crescente". A maior aposta passa pela construção, "associada em alguns mercados particulares com a promoção imobiliária", referiu aquele responsável.

A actual carteira de obras nos mercados externos representa mais de 25 por cento do volume de negócios da Casais, sendo que, no que respeita ao grupo, o objectivo é que 50 por cento da facturação a conseguir venha de fora.

Em África, os mercados emergentes de Angola e de Marrocos apresentam taxas de crescimento próximas dos 100 e 50 por cento, respectivamente. No exercício de 2007 as rubricas relativas a estes dois países representam

uma facturação de 23 milhões e 10 milhões de euros. José da Silva Fernandes afirmou ainda que a estratégia de penetração nos mercados externos, nomeadamente africanos, passa pelo estabelecimento de parcerias com empresas locais, "dada a necessidade de adaptação a uma cultura própria", bem como questões de "logística e burocrático-administrativas". Na selecção dos parceiros locais é privilegiada "a capacidade financeira".

Espanha, Gibraltar, Bélgica, Turquia, Cazaquistão, Rússia e China, neste caso no segmento de centros comerciais, são outros países onde a Casais está presente, estando a empresa numa fase de prospeção de novos mercados, nomeadamente Venezuela, Roménia, Bulgária e Brasil.



**Bélgica é um dos países onde a empresa está a apostar**

## Reabilitação deve apoiar-se em parcerias público-privadas

A reabilitação urbana é um segmento em que a Casais reconhece "um grande potencial" mas que tarda a arrancar no país. Uma lei do arrendamento urbano "que não potencia a mobilidade das pessoas", a "falta de uma correcta avaliação dos imóveis" e as dificuldades sentidas nas expropriações, "cujo preço político é demasiado elevado para as autarcas", são os grandes obstáculos sentidos.

Na perspectiva de José da Silva Fernandes, "as câmaras

municipais devem envolver-se mais no processo, resolvendo ou minimizando problemas como "as expropriações, o estacionamento e a insegurança". Por essa razão, o presidente do conselho de administração da Casais afirma que estes projectos terão que passar obrigatoriamente por parcerias público-privadas, sem as quais será difícil conseguir o necessário "deito de escala" e a reabilitação não poderá arrancar definitivamente.



Meio: <b>SEMANÁRIO ECONÓMICO</b>	ÂMBITO	ANÁLISE	PERIODICIDADE
Data: 12/06/2008	Internacional	<u>Positivo</u>	Diário
Pág.: 28	<u>Nacional</u>	Neutro	<u>Semanal</u>
Tiragem: 18.931 exemplares	Regional	Negativo	Quinzenal
Observações: Secção "Imobiliário"			Mensal
			Outros

**Promoção** | Projectos localizam-se em Guimarães e um deles foi ocupado pelo grupo Os Mosqueteiros para a insignia Intermarché. Os outros foram transformados num centro comercial e hotel e em lotes para moradias

## Casais adapta 1.500 fogos de habitação a comércio e serviços



O grupo Casais, que este ano completa 50 anos de existência, optou por transformar um conjunto de projectos destinados ao segmento da habitação, no total de 1.500 fogos, em comércio, serviços e uma pequena componente em lotes para moradias. De acordo com José da Silva Fernandes, presidente do conselho de administração da Casais, a crise nas vendas de habitação levou-os a inverter a aposta neste segmento e a alterar o destino dos terrenos, localizados na região de Guimarães. De acordo com este responsável, um dos empreendimentos, de 370 frações, foi transformado num projecto para um centro comercial e um futuro hotel, que agora faz ainda mais sentido depois de conhecida a escolha de Guimarães para Capital da Cultura em 2012. Um segundo projecto localiza-se em Urgeses/Conas e permitiu transformar um empreendimento de 800 frações habitacionais e comerciais num espaço marcadamente comercial, o Guimarães Markt, que será constituído já à partida pelas quatro insignias do grupo Os Mosqueteiros – Intermarché, Vetimarché, Bricomarché e Sta-

tionmarché. Este terreno engloba ainda um conjunto de outros lotes destinados a espaços comerciais com características idênticas às do grupo Os Mosqueteiros e alguns lotes de habitação multifamiliar. Na localidade de Fermentôes, a Casais optou por transformar um projecto de 160

moradias em banda, num conceito de habitação diferente. O projecto foi dividido em lotes, permitindo a construção de 60 moradias isoladas, dotadas de um conjunto de infra-estruturas qualificadas que permitam uma vivência familiar diferente. Na componente de promoção imobili-

liária, o grupo Casais também participa no negócio dos centros comerciais. Actualmente tem projectos em Guimarães, Olhão e na China, em parceria com a empresa francesa Sans Frontières. Os dois centros comerciais em Portugal, o Guimarães Plaza e Ria Shopping Olhão, começaram a ser construídos este ano. A parceria com a Sans Frontières permitiu à Casais a entrada, em 2007, na China, na promoção de um centro comercial. O objectivo desta parceria é a promoção de centros comerciais de média dimensão neste país e em outros países vizinhos.

Negócios em várias áreas. O grupo, com interesses diversificados entre as áreas da engenharia, imobiliária, turismo, comércio e serviços, indústria, energia e ambiente, registou um volume de negócios de 210 milhões de euros em 2007. Com o capital social reforçado de 10 para 15 milhões de euros, a empresa fechou o exercício de 2007 com um volume de negócios de 152 milhões de euros, o que se traduz num crescimento próximo dos 17%, face ao ano anterior. O resultado líquido do exercício foi de 1,9 milhões de euros e traduz o incremento de 43% ocorrido entre 2005 e 2007. ▶

### Negócios do grupo chegam à China e Cazaquistão



▶ Espanha, Gibraltar, Bélgica, Turquia, Cazaquistão, Rússia, China são países onde o grupo Casais desenvolve a sua actividade. Em alguns destes países está presente há vários anos e com vários negócios em desenvolvimento. Em outros, com o caso do Cazaquistão, ainda está em fase de prospecção de negócios, mas com perspectiva de realizar vários projectos de construção e imobiliário. Contudo, de acordo com José da Silva Fernandes, "a intenção é a de não desacelerar o motor do crescimento além-fronteiras e prova disso são a recente deslocações à Venezuela e os estudos realizados na Roménia, Bulgária e no Brasil". Se até ao momento cerca de 25% da facturação vinha do exterior, "tudo aponta para que, este ano, metade da facturação conseguida venha de fora, atingindo os 100 milhões de euros". A internacionalização, aposta iniciada na Alemanha em 1994, afigura-se agora um pilar da estratégia de crescimento, sustentado sempre em alianças e parcerias locais.

### breves

#### Abacus comercializa edifício Work Solutions

▶ O departamento de escritórios da Abacus Savills, no Porto, é a responsável pela comercialização, em regime de exclusividade, do edifício de escritórios Work Solutions, na Arrábida, Vila Nova de Gaia. O edifício está integrado nos Piniões da Arrábida, num extenso complexo habitacional desenvolvido num espaço de referência, o qual apresenta um alto potencial de crescimento na área de serviços e negócios. Ainda em construção, comercializado em regime de arrendamento ou venda, tem três pisos de escritórios e disponibiliza áreas desde os 46 m<sup>2</sup> até 820 m<sup>2</sup>.

#### Margarida Caldeira candidata ao Inspira Woman 2008

▶ Margarida Caldeira, directora da Broadway Malvan Portugal, é a primeira arquitecta nacional nomeada para candidata ao Prémio de Figura Internacional do Ano, pelo Inspira Woman Award 2008. Um galardão internacional que pretende incentivar, distinguir e recompensar as mulheres que se evidenciaram de forma excepcional no sector da arquitectura e construção no Reino Unido.



Tecnologias do Ambiente  01-11-2008	Periodicidade:	Bimestral	Temática:	Construção/Imobiliário
	Classe:	Ambiente	Dimensão:	235 cm²
	Âmbito:	Nacional	Imagem:	S/Cor
	Tiragem:	0	Página (s):	34

## RESÍDUOS DE CONSTRUÇÃO E DEMOLIÇÃO

### Valongo recebe primeira central do Norte



A primeira unidade de gestão e tratamento de resíduos de construção e demolição na região do Grande Porto foi apresentada em Valongo. A nova empresa, que se chama RETRIA, está instalada em Sobrado, concelho de Valongo, e dispõe de capacidade para receber cerca de 300 mil toneladas de resíduos por ano. O projecto nasceu de uma parceria entre a empresa Casais e a Lipor, e é impulsionado pela inexistência de locais apropriados para depósito de resíduos de construção e demolição, que contribuem de forma acentuada para o agravamento dos problemas ambientais.

Estima-se que sejam produzidos anualmente na Região Norte do país mais de dois milhões de toneladas de resíduos de construção e demolição, que incluem tijolos, blocos cerâmicos, betão, rochas, metais, resinas, colas, tintas, madeiras, gesso, telhas, vidros, plásticos, tubagens e fios eléctricos, entre outros produtos utilizados numa obra de construção.

Para inverter esta situação, o novo complexo industrial engloba

a recolha, transporte, armazenamento, triagem e valorização de resíduos, que podem depois ser novamente utilizados nas obras de construção.

A nova empresa conta também com a ajuda de um novo *software*, o Gercode, uma plataforma de registo de informação que permitirá acompanhar o fluxo de resíduos desde a sua origem até ao destino final. O novo equipamento vai servir de suporte às operações de gestão de resíduos, minimizando a deposição ilegal dos mesmos e contribuindo para a identificação de potenciais infractores de forma a desencadear acções de fiscalização. A central está em fase de testes, prevendo-se que comece a receber os primeiros produtores de resíduos ainda este ano.

Entende-se por Resíduos de Construção e de Demolição (RCD) os resíduos provenientes de actividades de construção civil e obras públicas nomeadamente escavações, aterros e obras de construção, manutenção e demolição de edifícios e de estradas. Nesta categoria de

resíduos incluem-se os diversos tipos de entulho de materiais de construção, pedras, terras, betão, madeiras, embalagens metálicas e de plástico, papel e materiais de limpeza, etc.

Do ponto de vista ambiental, os principais problemas com os RCD relacionam-se com os grandes volumes produzidos e com a sua deposição irregular. De facto, na maioria das vezes, os RCD são retirados das obras e depositados clandestinamente em terrenos baldios, nas margens de rios e nas bermas de estradas periféricas. Estes resíduos, quando abandonados nestas condições, são factores de desorganização das redes de drenagem, facilitam a proliferação de vectores nocivos à saúde pública, promovem a interdição parcial de vias e a degradação da qualidade da paisagem. Os custos da remediação destas práticas acabam por recair sobre as autarquias que comprometem recursos, nem sempre mensuráveis, para a sua remoção e/ou tratamento.



## Anexo 4 | Algumas notícias publicadas em 2010

manchete

<b>Vida Económica</b>	<b>Periodicidade:</b> Semanal	<b>Temática:</b> Construção/Imobiliário
	<b>Classe:</b> Economia/Negócios	<b>Dimensão:</b> 378
	<b>Âmbito:</b> Nacional	<b>Imagem:</b> S/Cor
<b>01-04-2010</b>	<b>Tiragem:</b> 26000	<b>Página (s):</b> 24



### Grupo Casais reforça presença em Marrocos e aposta no Magrebe

A Área Internacional da Casais Engenharia e Construção representa um volume de negócios total de 26% do grupo e conseguiu, recentemente, aquela que pode ser considerada a consolidação da presença do grupo no mercado marroquino. Em causa está o facto de o consórcio liderado pela Casais estar em fase de pré-qualificação do concurso que prevê a construção de 994 escolas em oito regiões do país. Simultaneamente, esta empresa de raiz familiar prepara-se para alargar a presença noutros países do Magrebe.

Há cerca de cinco anos a construir em Marrocos, a firma, com sede em Braga, é líder do consórcio que acaba de passar a fase de pré-qualificação do concurso internacional do programa de urgência lançado pelo Ministério de Educação e Ensino Superior marroquino para construção de quase mil estabelecimentos de ensino em todo o país. O projecto, co-financiado em 100 milhões de euros pela União Europeia, que resulta de esforços conjuntos dos Ministérios da Educação e Economia marroquinos sob a coordenação de algumas instituições de referência como a Agência Francesa de De-

envolvimento e o Banco Europeu de Investimento, arrancará em Agosto/Setembro deste ano e tem um prazo de execução previsto de dois anos. A concurso estão várias empresas nacionais e internacionais.

Em paralelo, o grupo encontra-se a aguardar resolução para o arranque de outras hidráulicas promovidas pelo ONEP – Office National d'Eau Potable, bem como em fase de negociação para a construção de várias infra-estruturas hoteleiras. Em fase de desenvolvimento está o Hotel Four Seasons Resort Marrakech, a maior obra da Casais em curso em Marrocos.

#### Cinco anos de Casais Maroc e 16 de internacionalização

A empresa faz um balanço positivo da presença em Marrocos por ser "uma economia emergente mais próxima de Portugal. Para além da sua proximidade, a existência de zonas francas e de benefícios fiscais e a abertura ao investimento estrangeiro e ao comércio transfronteiriço são pontos a favor de Marrocos e vantagens para as empresas a operar neste país. Para a Casais, a experiência adquirida

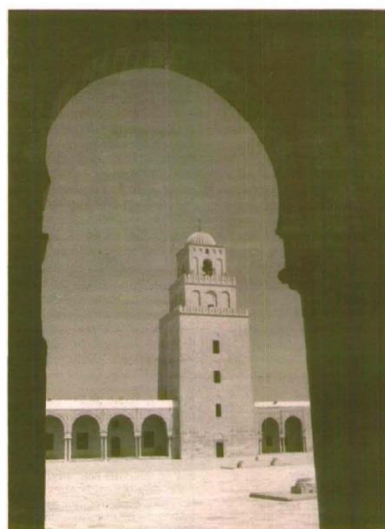
ao longo destes cinco anos constituiu uma importante alavanca na abordagem a outros países do Magrebe", afirma, à "Vida Económica", Jorge Lourenço, director de país da Casais.

"Continuamos a crescer de forma sustentada, fruto do investimento na nossa organização. Os resultados obtidos ao longo destes cinco anos, uma equipa fortemente motivada e a satisfação dos nossos clientes transmitem-nos a confiança necessária para reforçar a aposta neste mercado.", sublinha o mesmo responsável.

Em África, "o futuro perspectivava-se de muito trabalho graças aos mercados em crescimento de Angola e de Marrocos, que assumem um papel preponderante nos negócios da empresa, nomeadamente a nível internacional", acrescenta.

A internacionalização, iniciada na Alemanha, em 1994, "afirma-se um pilar da estratégia de crescimento orgânico, sustentado em alianças e parcerias locais, sendo que a actual carteira de obras representa cerca de 30% do volume de negócios", remata Jorge Lourenço.

MARTA ARAÚJO  
mar@casais.pt | vidaeconomica.pt





Focus	Periodicidade: Semanal	Temática: Economia
	Classe: Informação Geral	Dimensão: 893
	Âmbito: Nacional	Imagem: S/Cor
	Tiragem: 34122	Página (s): 34/35
	26-05-2010	

**António Carlos Rodrigues** CEO DO GRUPO CASAIS

# “Os portugueses aplicam mal o dinheiro”

Em 50 anos, o Grupo Casais edificou algumas das mais importantes casas portuguesas. Conheça o outro lado do presidente do Conselho de Administração (CEO), António Carlos Rodrigues. Com uma limonada pelo meio, descobrimos que, ao menino que cismava ser astronauta, basta-lhe um sorriso para se sentir elogiado

POB: MARTA ARAUJO

O que queria ser quando era pequeno?  
**Sonhava ser astronauta. Era aquilo que mais me inspirava.**

Qual o livro que não recomendaria a ninguém?  
**Nenhum em particular. Os meus hábitos de leitura estão substituídos por audiolivros. Leio os livros a ouvir.**

Que empresa gostaria de comprar?  
**A ArcelorMittal. Uma empresa indiana que tem uma presença forte nas matérias-primas e como somos fortes consumidores de aço, seria uma boa hipótese de compra.**

O nosso país tem falta de bons gestores?  
**O País tem alguma falta de referências de boas práticas de gestão. E as escolas deviam ensinar algumas dessas noções.**

Os portugueses gastam muito dinheiro?  
**Em termos relativos, sim. Mas como ganham pouco, se calhar olhando ao valor, acaba por não ser muito. Considero é que o aplicam de uma forma pouco eficaz.**

Qual é a melhor forma de motivar um funcionário?  
**É importante que a empresa tenha bem definido o propósito para a própria organização e para cada uma das pessoas. Depois é também preponderante acompanhar cada uma dessas pessoas, ensinar e ajudar, para que consigam atingir os objectivos. Todos ficamos motivados quando conseguimos alcançar as metas e que esse esforço seja reconhecido.**

De que hábitos não prescinde fazer todos os dias?  
**O meu dia-a-dia não tem nada de especial. Não prescinde de fazer, uma vez por semana, exercício físico. Sei que o devia fazer todos os dias. De resto, não abdicó de dar um beijo aos meus filhos, apesar de eles estarem quase sempre a dormir.**

Que jornais costuma ler?  
**Temos um resumo electrónico, ao qual acedo, com tudo o que são notícias do nosso sector. A nível semanal, costumo ler o *Expresso* e ouvir os *podcasts* da *Business Week*.**

Para si a meditação é uma palavra, um credo ou uma obrigação?  
**É uma palavra que associo a um estado de espírito.**

Qual é o melhor elogio que pode ouvir por parte de outra pessoa?  
**Para mim basta, em muitas das situações, um sorriso. Fica subentendido um elogio e não é preciso mais do que isso.**

Gostava de ser ministro das Finanças de que país?  
**Não é uma área na qual me sinto preparado. Mas se tivesse de ser, e durante a próxima década, talvez escolhesse o**

**Qatar. Não cometeu os excessos do Dubai e de alguns países do Médio Oriente, mas tem uma riqueza forte.**

Vai andar no futuro TGV?  
**Sim. É uma infra-estrutura que quer para o trânsito de pessoas, como depois na ferrovia de mercadorias, é muito importante. A tendência, até provocada pela incidência fiscal no consumo de CO2, passa, cada vez mais, por fazer pesar o transporte rodoviário e se não investirmos em infra-estruturas noutros sectores, vamos pagar mais tarde a factura.**

É a favor da regionalização?  
**Não. O País tem investido bastante em infra-estruturas que aproximam as pessoas. É completamente desajustado à nossa realidade. Isso agradaria a Napoleão, pois ele dizia: “Dividir para conquistar.” Assim, fazíamos a parte de dividir e depois era só sermos conquistados (risos). É uma perfeita asneira.**

O que é que o faz ficar com os nervos em França?  
**A mentira e a falta de princípios.**

É a favor das gorjetas nos restaurantes?  
**Sim. O preço está tabelado e é importante existir uma forma de compensar o desempenho acima do normal.**

Quantas contas de e-mail tem?  
**Duas: uma da empresa e outra pessoal.**

O que considera mais tolerável: Hi5, Facebook, Twitter ou LinkedIn?  
**O LinkedIn é aquele que em termos de *networking* se aproveita mais, pelo menos no sentido profissional.**

Se lhe fosse dada a possibilidade de entrevistar a pessoa que quisesse, quem escolheria?  
**O Steve Jobs. É um visionário.**

No Verão, prefere a bola de Berlim, a língua da sogra ou os gelados?  
**Um gelado, numa esplanada e com sombra.**

No caso do Inverno, opta pela lareira, pelo chocolate quente ou pelo chá?  
**Um chá de limão com uns biscoitos ou uma torrada.**

Quais são as suas bolachas preferidas?  
**Nenhuma em particular. Talvez aquelas que estão em cima da mesa quando temos uma reunião mais alongada.**

Quais são os três actos ecológicos que tem por dia?  
**Reciclar papel, evitar imprimir e contribuir, ao nível da empresa, no desenvolver do próprio negócio para a eficiência energética e sustentabilidade.**

<b>Focus</b>  26-05-2010	<b>Periodicidade:</b> Semanal	<b>Temática:</b> Economia
	<b>Classe:</b> Informação Geral	<b>Dimensão:</b> 893
	<b>Âmbito:</b> Nacional	<b>Imagem:</b> S/Cor
	<b>Tiragem:</b> 34122	<b>Página (s):</b> 34/35



Título: <b>Presidente da República inaugura obra da Casais</b>	Data: <b>08-10-2010</b>
Fonte: <b>Construir.pt</b>	Página(s):
Autor: <b>Pedro Cristino</b>	

### Presidente da República inaugura obra da Casais

O Complexo Vilagerações – Centro Social Integrado, em Arcos de Valdevez, conta com a presença do Presidente da República, Cavaco Silva na sua inauguração.

Este espaço de convívio, cuja obra foi executada pela **Casais**, foi "adaptado às suas diferentes funcionalidades, bem como à nova legislação de certificação energética, já que utiliza 60 painéis solares para aquecimento de águas sanitárias e aquecimento central".

Com um investimento que rondou os 4 milhões de euros, este novo centro localiza-se na Quinta do Paraíso, em Vila Fonche, integrando duas unidades de cuidados continuados de média e longa duração, cada uma com lotação de 30 camas. Integra ainda um lar para crianças em risco, com capacidade para 42 utentes, um berçário, uma creche e um jardim de infância. Este equipamento dispõe ainda de uma clínica de fisioterapia e de uma unidade de hemodiálise.

"Trata-se de um espaço multifuncional, onde diferentes gerações interagem, e que vem suprimir algumas lacunas na região na assistência às populações a que se destina", revela Vítor Moço, director de obra.

Palavras Chave: **Casais**, Centro Social Integrado, investimento, Presidente da República, Construção

Deixe o seu Comentário

Clique aqui para cancelar a resposta.

Nome (obrigatório)

E-Mail (não será publicado) (obrigatório)

Website

Enviar1015670

Número Caracteres: 1373

Tradução Google

Imprimir

URL

Fechar janela

netpress system - © manchete, 1996-2010

Netpress e Manchete são marcas registadas da Manchete, SA. Desenvolvimento e actualização Manchete, SA.

### Casais ganha primeira obra na Argélia no valor de 30 milhões

**Reforço da internacionalização é a solução para combater a "estagnação do setor" em Portugal. Mercados externos vão assegurar 70% das vendas**

Ilídia Pinto | 27/02/2012 | 16:12

**A Casais Engenharia e Construção acaba de ganhar a sua primeira obra na Argélia, a construção de um edifício de hotel e escritório, em Argel, no valor de 30 milhões de euros. O valor da adjudicação "tem a particularidade de incluir, para além da construção, a consultoria na área hoteleira, de projeto de execução e project manager", adianta a empresa. O hotel, de quatro estrelas, "será operado pela cadeia Holiday Inn e será o edifício mais alto da capital argelina", acrescenta.**

Foi em 2003, no âmbito de uma missão empresarial organizada pela Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas do Norte (AICCOPN), que a Casais fez a primeira abordagem ao mercado argelino. Que se revelou um "mercado difícil", reconhece António Carlos Rodrigues, CEO do grupo bracarense em declarações ao Dinheiro Vivo. "Sempre foi um país com alguma instabilidade associada", acrescenta.

Mas o potencial do mercado argelino levou a Casais a instalar, há mais de um ano, um engenheiro no país a "trabalhar comercialmente" o mercado. E os resultados começam a aparecer. A adjudicação agora obtida resulta da colaboração com um parceiro local, tendo em vista "aliar o 'know how' da Casais nesta área e a vontade deste grupo empresarial de construir e gerir o seu primeiro hotel", refere a construtora portuguesa.

"Temos expectativas bastante positivas para a execução deste projeto por ser um modelo pioneiro de parceria com um cliente, por ser o nosso primeiro projeto na Argélia e também por se tratar de um edifício de referência no panorama urbano de Argel", acrescenta a empresa.

Além da gestão e coordenação do projeto, a Casais terá a seu cargo os serviços de 'backoffice' de apoio à empresa local promotora e que envolverão a colaboração de vários departamentos da casa-mãe, nomeadamente gestão e promoção hoteleira, departamento financeiro, controlo de custos, logística, e ambiente e segurança, entre outros. Estarão, também, envolvidas várias empresas do grupo Casais, caso da hotelaria, das carpintarias e das instalações eletromecânicas e revestimentos.

A Casais sublinha, ainda, que este modelo de gestão/construção de obra "é inovador", na medida em que permite "exportar um vasto leque de serviços, a partir de Portugal, que vão para além do tradicional serviço de construção, rentabilizando a estrutura interna da empresa e colmatando o decréscimo do volume de trabalho no nosso país".

Quanto a novas obras na Argélia, a Casais aposta, essencialmente, em edifícios, "onde temos as maiores competências", e, também, no ambiente, embora em menor grau. A ideia será sempre avançar em parceria com empresas locais. "Sentimos que há um interesse muito grande no país pelas empresas portuguesas. Veem-nos como empresas com competências que os podem ajudar na reconstrução do país", acrescenta António Carlos Rodrigues.

Além da construção do hotel, agora adjudicado, a Casais tem na Argélia um contrato de fornecimento de carpintarias (portas, portas corta-fogo, armários e móveis) para duas torres habitacionais de luxo, obra da sua filial Carpincasais. Em fase negociada está a realização de um conjunto habitacional "chave na mão" de 91 apartamentos.

O atual panorama do setor em Portugal exige novas abordagens, refere a Casais, salientando que a fileira da construção "tem excesso de capacidade para as necessidades atuais e futuras do país". A solução é internacionalizar. As empresas poderão, assim, "colocar esse excedente no mercado externo, impulsionando as exportações portuguesas, controlando o desemprego e garantindo a sobrevivência das empresas lusas".

Oman e Qatar são os dois mercados mais recentes de aposta do grupo ao nível da construção. E já para lá foram destacadas duas pessoas para assegurar a prospeção de eventuais negócios, refere António Carlos Rodrigues.

E se é verdade que o mercado nacional não mostra grandes perspectivas de melhoria, a nível internacional a Casais conta com "uma carteira de trabalho mais do que suficiente para o ano de 2012". O objetivo é, assim, "cimentar a presença" nos países onde já está, de modo a "colher os resultados" das apostas que foi fazendo.

O grupo, que pretende já este ano faturar 15 milhões de euros na Argélia, sublinha que 2012 vai representar uma "inversão completa" no peso dos mercados externos no seu volume de negócios. "Com o que temos em carteira deveremos chegar este ano aos 300 milhões de euros, sendo 70% obtido no exterior", sublinha o CEO do grupo. Em 2011, a faturação foi de 250 milhões e o peso dos mercados externos "não chegou aos 50%".

## EM CONTRACICLO NA CONSTRUÇÃO

Enquanto o sector agoniza, a Construcasais expande-se lá fora

◦ Quem diria que 80% da estrutura da chancelaria do Governo alemão, em Berlim, têm mão portuguesa? Ou que um dos arranha-céus que corta o céu de Frankfurt, com 50 andares, também foi construído por trabalhadores da pátria lusa, os mesmos que deram forma a um depósito de betão de gás liquefeito que está, agora, ao largo de Itália? Estas obras fazem parte do portefólio da Construcasais – Cofragem e Construção (CNT), empresa de Braga.

Germinada no seio de uma estrutura familiar dedicada à construção desde os idos anos 50, o grupo Casais, a CNT surgiu como resposta aos ímpetus de internacionalização da construtora bracarense, que iniciou o seu processo de expansão em 1994. Quando foi criada, um ano depois, António Rodrigues ainda era um jovem diretor de obras, sobrinho do presidente do conselho de administração do grupo, José da Silva Fernandes. Hoje, aos 38 anos, é o CEO desta empresa especializada em estruturas de betão armado: “Como trabalhamos essencialmente lá fora, em mercados que continuam a crescer, não sentimos tantas dificuldades”, explica.

A Alemanha assumiu-se como o destino original da CNT. Em 2002, num projeto com um parceiro germânico, entrou na Bélgica que, atualmente, já vale 50% do negócio – e que explica, em grande parte, o crescimento excecional da empresa no período analisado. Mais recentemente, em 2010, seguiu para a Holanda, apesar de também registar passagens, ainda que momentâneas, em Espanha e na Rússia. A atividade da empresa em Portugal, atualmente, traduz-se em 20% do volume de negócios. Mas já chegou a valer menos de 10%. “Já temos 18 anos de experiência no



António Rodrigues, CEO, faz parte da família que gere a Construcasais, pertença do grupo Casais, de Braga

mercado que exige técnicas muito apuradas e específicas. Além disso, é normal que acompanhem a nossa empresa-mãe nas obras que faz em Portugal”, nota o responsável pela CNT. Em território nacional, tem sido feita à conta de projetos como o Parque Escolar, a refinaria de Sines e diversas obras de requalificação urbana.

O futuro continua no caminho da internacionalização: “Estamos a olhar para a Suíça e França”, afirma António Rodrigues que, apesar da concorrência (pelo preço baixo) de grupos turcos, romenos e ucranianos no campeonato dos concursos públicos, não abre mão da qualidade. Por isso, aposta tudo nos colaboradores: “São portugueses, técnicos especializados de construção. Como trabalhamos por projetos e fora do país, quando um deles terminava, os trabalhadores regressavam e eram recrutados por outras empresas. Perdíamos os melhores. Optámos por construir um quadro forte, estável.” No final de 2011, era já 545 o número de colaboradores – a mostrar a exceção à regra num mercado estrangulado por uma profunda crise.

### NÚMEROS

# 319

número de trabalhadores contratados entre 2007 e 2010. Neste último ano, terminou com 440 colaboradores no quadro. No ano seguinte, eram já 545.

# 21,9%

foi quanto a construtora cresceu em média em quatro anos, o que se traduziu num aumento de 6,7 milhões de euros.

# 14,9

milhões de euros foi a faturação em 2010. Cresceu para 16,6 milhões no ano seguinte.



Newsletter Interna  
Quinzenal

Nº 46



Obras e Mercados



Negócios e Projetos



Pessoas e Eventos



Inovação



CASP COMUNICAÇÃO | 2013



## 2013 - a metade do ano decorrido e metade em falta

Na reunião de quadros realizada a 2 janeiro, comunicamos os objetivos para 2013 e definimos que, por esta altura, faríamos a "revisão e ajustamento" para poder fazer a corrida até final do ano e atingir os objetivos traçados.

De uma forma geral, podemos dizer que estamos em linha com o previsto, notando-se que a crise em Portugal continua muito entranhada no nosso dia a dia. À vista de todos estão as muitas vítimas que o nosso setor regista... // Pág. 02

## Moçambique: Ministro das Obras Públicas e da Habitação visita obra

● O Ministro das Obras Públicas e da Habitação, Cadmiel Muthemba, acompanhado pela administradora do distrito de Erati - Namapa, efetuaram no dia 18 de julho uma visita à obra de Reabilitação da Estrada Nacional nº1 - Lote 2. A obra encontra-se localizada a Norte de Moçambique na província de Nampula.



Uma vez que se trata de uma obra desenvolvida em parceria, a CASAIS encontra-se com a responsabilidade

de efetuar a reabilitação e alargamento de cinco pontes, juntamente com a construção e alargamento de sessenta e nove passagens hidráulicas e todas as obras de edificação de drenagens, estando previstas 9,3Km de valetas em betão armado. // Pág. 04

## Substituição do Parque de Impressão na Sede

● Durante o mês de julho, decorreu na Sede do Grupo a substituição do parque de impressão.

Esta iniciativa permitiu ter agora acesso a uma qualidade de impressão de topo com a nova tecnologia de tinta sólida (Colorcube® da Xerox), assim como passar a ter um custo de impressão inferior por patamares de impressão a cor. // Pág. 05

## Prémios M&P Comunicação: Menção honrosa para a Casaisnet



● A entrega dos prémios decorreu no dia 9 de julho na Sede da Microsoft no Parque das Nações em Lisboa. // Pág. 06

## Certificação KNX para Casais e Undel

● Fernando Ramos (Undel) e Guilherme Teixeira (Casais) terminaram recentemente com sucesso a 1ª fase do curso "Domótica - Programação de Edifícios Inteligentes" que lhes permite a Certificação KNX. // Pág. 11



TENS IDEIAS?

Partilha-as e envia as tuas sugestões, artigos, notícias ou fotos para: [central.ideias@casaisnet.casais.pt](mailto:central.ideias@casaisnet.casais.pt)





Eng.º António Carlos Rodrigues

## 2013 - a metade do ano decorrido e metade em falta

Na reunião de quadros realizada a 2 janeiro, comunicamos os objetivos para 2013 e definimos que, por esta altura, faríamos a "revisão e ajustamento" para poder fazer a corrida até final do ano e atingir os objetivos traçados.

De uma forma geral, podemos dizer que estamos em linha com o previsto, notando-se que a crise em Portugal continua muito entranhada no nosso dia a dia. À vista de todos estão as muitas vítimas que o nosso setor regista.

Com a decisão do Presidente da República de ontem, mesmo existindo pontos negativos, penso que seria pior irmos para eleições daqui a uns meses. Espero que este seja um momento de viragem e que tenham aprendido a lição. Tal como a nossa empresa precisou de medidas de contenção, ao mesmo tempo desenvolvemos uma estratégia de crescimento. Por isso, espero que desta vez o desenvolvimento da economia seja uma prioridade para o Governo Português.

Mas como já aprendemos: dependemos de nós próprios e "planear para o pior e esperar o melhor" é a única coisa que nos pode dar garantias de sucesso.

Portugal é cada vez mais um centro operacional voltado para o mundo.

Todas as partes da nossa organização são necessárias e têm de estar operacionais. O caminho para sustentabilidade em Portugal, passa por apoiar e desenvolver a atividade internacional. Disso não temos dúvidas e somos prova viva dessa estratégia.

A carteira é o nosso maior trunfo.

No ano passado, nesta data, a carteira total ascendia a 438M€ e neste momento situa-se em 511M€.



No ano passado, nesta data, tínhamos 58% da atividade na internacional e este ano vamos com 80%. Este é o rácio com que esperamos terminar o ano.

Vamos a meio do ano e temos cerca de 55% da faturação por realizar. Por isso a média de faturação à data situa-se ainda abaixo do previsto, no entanto, com base nos balizamentos terminados, antevê-se que o 2º semestre tenha um incremento da intensidade de trabalho.

O ano só vai a meio e por isso ainda temos muito para caminhar. Com dados de junho, verificamos uma carteira Internacional preenchida a 92,4% do objetivo, e a 103,4% do previsto em orçamento, o que significa que, em termos globais, já estamos com uma projeção que caminha para os valores objetivo.

Por outro lado a Carteira Nacional está preenchida a 87,8% do previsto em orçamento. Continua-se a apontar para um ano difícil na atividade em Portugal, infelizmente pior que o antecipado.

Em Portugal, a atividade reduziu e o objetivo de faturação está fora do alcance, pelo que esta meta será revista. O objetivo é continuar com os custos controlados, dar apoio à internacional e esperar que o mercado estabilize e que as empresas possam aspirar a manter uma atividade sólida no futuro.

A Alemanha, tem mostrado uma excelente performance, acima do normal. Neste momento com a carteira assegurada, apresenta perspectivas que podem trazer uma melhoria ainda maior até final do ano.

A Bélgica atingiu em junho o valor máximo de faturação. É de esperar que novas obras ainda entrem no 2º semestre, já a pensar no próximo ano. A Carpincasais e a SocimorCasal também têm conseguido conquistar o seu espaço neste mercado.

**Holanda**, voltou a superar este mês o seu máximo de faturação, estando a reforçar sistematicamente carteira. É um dos países que já ultrapassa a carteira prevista em orçamento.

**Angola**, apresenta a melhor posição de carteira de todos os países, que já permite olhar para 2014 de uma forma muito positiva. O que tem em carteira este ano, já ultrapassa o orçamento e objetivos traçados. Este é um dos mercados que vai ter uma atividade mais intensa no 2º semestre.

**Argélia**, aumentou em junho para o dobro a produção, e é o país onde se espera um aumento de forma contínua e forte nos próximos meses.

**Brasil**, o primeiro objetivo de instalação já foi ultrapassado. Neste momento é a sustentabilidade que nos guia neste mercado que sabemos difícil e cujo percurso é com certeza longo.

**Marrocos**, é um mercado que subiu significativamente a previsão de faturação em relação ao inicialmente previsto. Temos com esta carteira, um 2013 intenso de produção e um 2014 igualmente promissor.

**Gibraltar**, continuamos a marcar presença neste mercado pequeno mas que assume um papel dos mais importantes na nossa atividade na Europa.

**Cabo Verde**, continua a atividade normal, sendo esta muito associada à do nosso parceiro Cabo-verdiano, que temos conseguido gerir com acréscimo de valor da nossa parte.

**Qatar**, também o objetivo de instalação foi conseguido e o primeiro ano de trabalho que se completa agora foi positivo. É uma nova cultura e uma área geográfica completamente nova que nos vamos continuar a adaptar para tornar este um mercado de eleição.

**Moçambique**, o arranque deste ano demonstrou uma boa performance. Com menos obra do que o que estava previsto, serviu para demonstrar que a capacidade de gestão consegue extrair resultados. Este segundo semestre com mais carteira permite continuar a aproveitar o potencial deste mercado.

Mesmo com os equilíbrios e dificuldades, considero que temos acima de tudo equipas fortemente envolvidas na procura de um objetivo comum de sustentabilidade.

É isso nos permite aspirar ao cumprimento dos objetivos traçados para a organização e nos coloca cada vez mais próximos de ver recompensado o esforço individual que reconheço estar a ser feito por todos neste período.

Com base nas previsões a esta data, é de esperar que 2013 termine na Internacional com a faturação prevista. Em termos de resultados, que é aquilo que nos move, é esperado um desempenho melhor em alguns casos e noutros ao nível do ano passado. Para isso ser uma realidade, falta a parte importante...concretizar.

O desafio neste momento está por isso na concretização. As quebras naturais provocadas pelas férias e outros fatores externos têm de ser acuteladas para que se consiga continuar neste ciclo de crescimento, vital para tornar o nosso grupo, num grupo "referência de conhecimento e solidez" (a Visão Casais).

Depois de definido o caminho, é necessário orientar e instruir cada colaborador sobre os objetivos pretendidos. Com o caminho definido dá-se autonomia e responsabilidade para executar e estou certo que os resultados aparecem.

Bom planeamento, antecipação, hipervigilância aos sinais de mudança, e intensidade na execução.

*"A vitória espera aqueles que têm tudo em ordem - chamam-lhes pessoas com sorte. Derrota é certa para aqueles que negligenciam a tomada atempada das medidas necessárias - isto é chamada má sorte"*  
Roald Amundsen

**Nós é que fazemos a "sorte" e uma boa sorte vem do trabalho intenso no sentido certo.**

*Continuação de bom trabalho,*  
Antonio Carlos Fernandes Rodrigues

## Inauguração do EPIC Sana Algarve Hotel



● Localizado na Falesia, em Albufeira, o novo EPIC Sana construído pela Casais Engenharia e Construção foi inaugurado no dia 28 junho com a presença do Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva.

O primeiro resort da Sana Hotels em Portugal oferece 162 quartos, 24 resort suites, 43 apartamentos, três restaurantes, três bares, seis piscinas, um kids club, um baby club, 1500m<sup>2</sup> de spa e um centro de congressos.

## Moçambique: Ministro das Obras Públicas e da Habitação visita obra



● O Ministro das Obras Públicas e da Habitação, Cadmiel Muthemba, acompanhado pela administradora do distrito de Erati – Namapa, efetuaram no dia 18 de julho uma visita à obra de Reabilitação da Estrada Nacional nº1 – Lote 2. A obra encontra-se localizada a Norte de Moçambique na província de Nampula.

Uma vez que se trata de uma obra desenvolvida em parceria, a CASAIS encontra-se com a responsabilidade de efetuar a reabilitação e alargamento de cinco pontes, juntamente com a construção e alargamento de sessenta e nove passagens hidráulicas e todas as obras de edificação de drenagens, estando previstas 9,3Km de valetas em betão armado.

Foi transmitida pelo Exmo. Senhor Ministro, a satisfação por constatar que as pontes irão terminar um mês antes do prazo final do Compacto.

Ja com todas as passagens hidráulicas terminadas, a CASAIS foi felicitada por ter desenvolvido 11,5km de valetas, encontrando-se agora a realizar trabalhos extra contratuais, com o objetivo de efetuar um "upgrade" à qualidade final da estrada, dentro do prazo do Compacto.

## Inauguração do Ibis Lisboa Parque das Nações

● O novo Ibis localiza-se em frente à Feira Internacional de Lisboa (FIL) no Parque das Nações em Lisboa. A obra concluída pela Casais Engenharia e Construção foi inaugurada no dia 10 de julho e possui 112 quartos refletindo já a mudança da marca Ibis iniciada em 2011.

Além da inovadora "Ibis Sweet Bed", a nova infraestrutura destaca-se por ser o primeiro hotel a acolher o novo conceito de espaços públicos da marca Ibis, desenvolvido em parceria com o arquiteto Philippe Avanzi. Entre outras mudanças significativas de conceito nas áreas públi-



cas, neste novo Ibis é já possível conhecer também o novo conceito "Ibis kitchen lounge" – um espaço onde o hóspede encontra refeições leves, snacks, sobremesas, sopas e ainda refeições à portuguesa, disponíveis 24h/7 dias por semana.

## Inauguração do Colombo's Resort

● A primeira fase do hotel Colombo's Resort na Ilha do Porto Santo, foi concluída pela Casais Engenharia e Construção e inaugurada no dia 13 de julho pelo Presidente do Governo da Madeira.

A nova infraestrutura vai ser gerida pelo Grupo Pestana, pelo menos, durante os próximos cinco anos, ficando assim com mais 100 quartos e, em abril de 2014, mais 74 apartamentos e villas, num total de 700 camas. O hotel funciona em regime de tudo incluído.

## Substituição do Parque de Impressão na Sede



● Durante o mês de julho, decorreu na Sede do Grupo a substituição do parque de impressão.

Esta iniciativa permitiu ter agora acesso a uma qualidade de impressão de topo com a nova tecnologia de tinta sólida (Colorcube® da Xerox), assim como passar a ter um custo de impressão inferior por patamares de impressão a cor.



Esta alteração contratual e a renegociação do contrato com a Xerox e o parceiro SAMSYS, permitiu por si só financiar na totalidade a substituição de 6 máquinas, diminuindo drasticamente os problemas técnicos originados pela idade do parque anterior, assim como acrescentar capacidade de impressão na Sede.

Em paralelo, a substituição incorporou ainda a gestão dos consumíveis em outsourcing, libertando as nossas equipas internas dessa responsabilidade, sendo neste momento as próprias máquinas a encomendar os consumíveis.

A redução dos custos por página financiou a troca ficando o projeto a custo zero.

De igual forma os compromissos financeiros e de condições de pagamento foram todos revistos, ficando a Casais com condições facilitadas face ao contrato anterior.



**Low Cost Color**  
Great color, greater savings.

**Ease of Use**  
Drop-in ink loading and a touch-screen front panel are easy on users and IT.

**Environmental Benefits**  
Environmentally-conscious design.

**Innovation**  
Experience unparalleled convenience and uptime with Xerox Solid Ink.

## Prémios M&P Comunicação: Menção honrosa para a Casaisnet



● A entrega dos prémios decorreu no dia 9 de julho na Sede da Microsoft no Parque das Nações em Lisboa.

A Casaisnet recebeu uma menção honrosa na categoria Comunicação Interna | Intranet.

## Novas Responsabilidades

### Mobilizações:

**Eng. João Carvalho** reintegra funções como Diretor de Divisão de Obras Especiais com supervisão da obra da Ponte do Dão na Casais Engenharia e Construção.

**Daniel Sales** assume funções como Preparador na Casais Brasil.

Parabéns pelos novos Projetos!

### Novas Admissões:

**Eng. João Coutinho** assume funções como Diretor de Obra na Casais Marrocos.

**Eng. Gonçalo Marques** assume funções como Responsável de Controlo custos e reporting na Obra de Tânger da Casais Marrocos.

Bem-Vindos ao Grupo Casais!

## Evolução RH do Grupo

● Acompanhe a comparação mensal da evolução do número de Colaboradores do Grupo Casais (ativos em junho 2013).

Atualmente, o Grupo emprega 3241 colaboradores, distribuídos da seguinte forma:



JUNTOS  
CONSTRUÍMOS  
O FUTURO!

## Parabéns aos Colegas

AGOSTO

Nome	Empresa	Centro Custo	Dia
Miguel Gonçalves Barata	Casais-Eng. e Consult., S.A	Produção	1
João Manuel Azeiteiro Ribeiro	Casais-Eng. e Consult., S.A	Produção	2
Válio Silva	Casais-Eng. e Consult., S.A	Marcas Moçambique	2
Fernando Pereira Gomes	Contratadas, SA	Edifício	3
Carlo Fernando Pinho Barbosa	Casais-Eng. e Consult., S.A	Produção	4
João Manuel Vicente Silva	Casais-Eng. e Consult., S.A	Produção	4
Antonio Luis Carvalho Ferreira	União Obel Braga, Lda	Produção	4
Fernando Arnaldo de Lima Cruz	Casais-Eng. e Consult., S.A	Marcas Moçambique	4
Luiz Roberto Coelho	Eurobranco	Servença	4
Nelson Magalhães Sequeira Da Silva	Contratadas, SA	Edifício	5
João Carlos Araújo Cruz	Contratadas, SA	Produção	5
Miguel Mario Alves Da Silva	Casais Gibraltar	Trilha	5
Eduardo Fernando da Almeida Castanheira	Contratadas, SA	Alimentação	5
Heleno Cristina Magalhães Ferreira	Casais-Eng. e Consult., S.A	Administração	6
Miguel de Sousa Lopes	Casais-Eng. e Consult., S.A	Trabalho	6
Miguel Fernando Fernandes Silva	Socimocanal, SA	Comunicação	6
João Paulo Francisco Neves Monteiro de Sousa	Contratadas, SA	Alimentação	7
Luís José Santos da Silva	Contratadas, SA	Produção	7
Domingos Luis Ribeiro Monteiro	Contratadas, SA	Edifício	8
Alexandra Maria Duarte Costa	Casais-Eng. e Consult., S.A	Serviços Administrativos	8
Miguel Luis Domingues Gonçalves	Casais-Eng. e Consult., S.A	Serviços	8
Marcos António Ivo	Contratadas, SA	Produção	8
Vitor Manuel Silva Pereira	Contratadas, SA	Alimentação	8
Angelo Gonçalves Pereira	Contratadas, SA	Polícia	8
Carlos Barbosa da Silva	Socimocanal, SA	Arquitetura	8
Vitor Manuel António Vitorino	Casais Services, Lda	Sist. Informação	8
Abel Amancio Branco Fernandes	Casais-Eng. e Consult., S.A	Marcas Individual	8
André Manuel Oliveira Costa	Contratadas, SA	Alimentação	8
Antonio José André Gonçalves	Contratadas, SA	Edifício	8
Fernando Maria Rodrigues Barbosa	Casais Moçambique	Trilha	8
João Ventura Sousa	Casais Moçambique	Trilha	8
Vitor Domingos Vidal Leite	Casais-Eng. e Consult., S.A	Produção	10
Antonio Freitas Leite	Casais-Eng. e Consult., S.A	Produção	10
Carlos Manuel Almeida Vieira	Contratadas, SA	Polícia	10
Pedro Manuel Graças Gonçalves	Casais-Eng. e Consult., S.A	Produção	11
Ribeiro Manuel Gonçalves Ribeiro	Contratadas, SA	Edifício	11
Carlos Alberto Rodrigues Rosa	Casais-Eng. e Consult., S.A	Produção	12
Luis António Pedro Alves	Contratadas, SA	Edifício	12
Válio Jorge Lopes Rodrigues	Contratadas, SA	Produção	12
João Joaquim Gomes Ferreira	Contratadas, SA	Polícia	13
Válio Miguel da Costa Lopes	Socimocanal, SA	Tráfego	13
João Manuel Silva Araújo	Contratadas, SA	Local	14
Maria Conceição Silva Ribeiro	Contratadas, SA	Clínica de Prevenção	14
Maria Fátima Duarte Oliveira Araújo	Contratadas, SA	Clínica de Diagnóstico	14
Antonio José Almeida da Silva	Emp. Casais Angola, Lda	Central de Dados	14

### Avaliação Ações de Bem-Estar

No passado mês de maio e junho os colaboradores da Sede da CASAIS tiveram oportunidade de participar em ações de Bem-estar que avaliaram de forma positiva, nomeadamente a ação da Work Massage.

*Work Massage:*  
A experiência da work massage foi muito positiva. Foi a primeira vez que nos é exposta esta ótima oportunidade que foi extremamente relaxante. Foi a melhor manhã desde a minha chegada, as coisas calaram, atendi a algumas preocupações com um bom dia. O espaço era a dar a sensação agradável, e até mesmo ajudou a descongelar um pouco do frio. Acorda por aí bem mais a cada 5 para o mundo.

*Work Massage:*  
Massagens corporais, feito num ambiente relaxante. A repetição sempre que possível é uma boa forma de fugir à rotina do trabalho/paradas que adoptamos e relaxar um pouco por uns breves minutos.

**a sua opinião é importante**  
Acho que desampliar este tipo de iniciativas poderia ser a melhor de qualquer maneira e também de manter o contacto de proximidade com os colaboradores, proporcionar um espaço de descontração e de bem-estar, e até mesmo de aprendizagem de novos conhecimentos.

**a sua opinião é importante**  
Fiquei muito satisfeita com a mensagem e se fosse possível a repetir a experiência. Foi uma ótima oportunidade e com outras iniciativas positivas, uma surpresa e um grande sucesso. Encorajo a todos a participarem de mais ações.

**a sua opinião é importante**  
Muito bom. Já me aconteceu em algumas situações.

**a sua opinião é importante**  
Gostei muito destas técnicas de relaxar, os exercícios, cada coisa é a sua e cada pessoa tem a sua própria maneira de relaxar. Gostei muito da mensagem e do ambiente que rodeia esta atividade.

**a sua opinião é importante**  
São coisas muito bem feitas (valorizada) e que não fazem falta no nosso dia a dia. Muito obrigado!  
Abel  
12/06/2013

**a sua opinião é importante**  
Gostei muito. Fui relaxante e ajudou a tirar o stress. Deveria continuar a ser feita regularmente para a saúde e o bem-estar de todos. Obrigado. Gostei muito. Muito obrigado.

**a sua opinião é importante**  
Adorei a experiência! O tempo foi muito bem aproveitado para relaxar e descontração. Foi uma ótima oportunidade que não quero perder. Espero que seja feita regularmente para todos os colaboradores. Obrigado por tudo. Encorajo a todos a participarem de mais ações.

Parece que queremos mais iniciativas destas... Contamos com as vossas sugestões através da Central de Ideias - central.ideias@casaisnet.casais.pt !

## 5ª Edição Programa Arte e Engenho

● O Programa ARTE e ENGENHO - formação de recém licenciados em Engenharia Civil - existe desde o ano de 2008 e desde este início já foram admitidos colegas que atualmente já evoluíram na carreira dentro do Grupo CASAIS.

Partilhamos convosco os testemunhos dos colegas que tiveram a possibilidade de ter uma formação transversal e completa por todas as áreas da organização:

No meu caso, estive cerca de 4 meses em diversos departamentos na nossa sede e posteriormente fui designado para fazer direção de obra, que sempre foi o meu objetivo. Acho fundamental para quem entra numa empresa desta dimensão e profissionalismo com o objetivo final de fazer direção de obra, poder numa fase inicial conhecer o organograma funcional geral da empresa, as particularidades de cada departamento e a cooperação entre estes para que o objetivo final ( fazer obras bem feitas com qualidade e a ganhar dinheiro) seja uma meta alcançada. Por fim, quero destacar a importância que este tipo de integração tem no que respeita às pessoas. Desta forma, somos acolhidos, inseridos no mesmo ambiente, sentimo-nos a fazer parte da "equipa", sentimo-nos a crescer, a criar laços e a conhecer valências de todos os departamentos e pessoas de forma a que mais tarde possamos ser mais eficazes na obtenção de ajuda e respostas para os problemas que nos surgem. Assim, sou a favor de a CASAIS continuar com este tipo de "Programa", uma vez que desta forma está a privilegiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos novos colaboradores que mais tarde serão os mesmos que acolherão outros.

A empresa são as pessoas. É nisso que a CASAIS deve apostar para continuar no bom caminho.

**Eng. Nuno Conde (Casais Qatar)**

O "Programa Arte e Engenho" revelou-se extremamente vantajoso no meu desenvolvimento profissional na Casais.

Para além de conceder conhecimentos técnicos de diversos departamentos da empresa, permitiu-me compreender melhor todo o processo que envolve uma obra, desde a elaboração do orçamento até à sua execução.

Numa fase posterior, revelou-se importante o facto de ficar a conhecer um número considerável de colaboradores da empresa, permitindo estabelecer uma relação profissional mais próxima e, conseqüentemente, uma resolução mais célere e fácil de situações do quotidiano.

Por fim, penso que outra grande vantagem do "Programa Arte e Engenho", foi o contacto com os principais obstáculos com que cada departamento se depara.

O facto do programa se passar a focar no âmbito internacional, na minha ótica afigura-se como o caminho mais lógico, dado que é onde se centra maioritariamente o volume de negócios da empresa.

**Eng. Ricardo Almeida (Construcasais Belgica)**

Como é do vosso conhecimento, fui selecionado para integrar o Programa Arte e Engenho no ano de 2011.

Após 17 anos de experiência académica, eis que iniciava a minha carreira profissional com apenas 23 anos.

Sem qualquer noção da realidade profissional, da organização empresarial na área da construção e até mesmo das várias vertentes da profissão que escolhera. Inicialmente, apresentado aos vários departamentos e a dezenas de pessoas tudo parecia estranho.

Posteriormente, e com sequência e duração pré-definida, iniciei o trabalho propriamente dito.

Foi-me dada a oportunidade de conhecer todos os departamentos que direta e indiretamente estão relacionados com a Engenharia Civil.

Tive, obviamente, os departamentos que gostei mais, os que gostei menos, aqueles em que me revia a trabalhar futuramente e aqueles que não.

Durante 9 meses pude constatar a organização de uma grande empresa, da interligação existente entre os variados departamentos, a coordenação e sequência das tarefas e conseqüente importância para o normal funcionamento de um grupo.

Pude conhecer os valores transmitidos e praticados pelo GRUPO CASAIS.

Pude, acima de tudo, conhecer as pessoas que compõe o GRUPO CASAIS.

Concluindo, tive a oportunidade de ter uma formação genérica numa empresa da dimensão CASAIS!

**Eng. César Antunes (Casais Brasil)**

*O programa Arte e Engenho promovido pelo Grupo Casais foi fundamental na minha entrada no mundo profissional. Estou no Grupo há mais de três anos e meio e a experiência (profissional e pessoal) tem sido largamente positiva. Eu estou a trabalhar na área da Manutenção de Edifícios.*

*O Grupo Casais deu-me oportunidade para desenvolver alguns dos conhecimentos obtidos durante a licenciatura/mestrado em Engenharia Civil nas mais diversas áreas de trabalho e ganhar outras competências, bem como foi possível observar a visão e os objetivos de um Grupo de grande dimensão.*

*A "aventura" Casais baseia-se no know-how e experiência de um Grupo com mais de 55 anos de existência, aliado a equipas dinâmicas com valor e a um grupo ativo e empreendedor. Poderemos contar sempre com atividades extra de convívio entre colegas que são sempre vantajosas e nos fazem sentir bem-vindos.*

*A oportunidade de participar no programa Arte e Engenho foi sem dúvida de enorme importância e preponderância para a minha carreira e fico feliz por outros terem também a chance de mostrar o seu valor e de aprenderem muito e continuamente.*

**Eng. Raquel Ribeiro (Opertec)**

Em 2013 vamos avançar com a 5ª edição deste Programa que privilegia a formação de Engenheiros Cívicos para desenvolverem carreira na área Internacional.

## Visita de acompanhamento Logística a Angola



**Por: Afonso Almeida Brandão**

Entre os dias 1 e 4 de julho, o Diretor Executivo de Logística da Casais Engenharia, Afonso Brandão, e o Diretor de Estaleiro, José Luis Marques, realizaram a segunda visita de acompanhamento a operações da Casais na Área Internacional, de acordo com o plano previamente definido pela Administração e Conselho Executivo. Desta feita, deslocaram-se a Angola com o intuito de acompanhamento e incremento do apoio à atividade internacional do Grupo.

O programa da visita incluiu reuniões de trabalho na Sede em Luanda, no Estaleiro Geral em Viana, visitas a diversas obras na Zona de Luanda e Talatona, reuniões de trabalho ao mais alto nível com fornecedores nomeadamente a DHL (nosso principal transitário para este mercado) - que inclusivamente fez deslocar a Angola, vindo da África do Sul, o seu Vice Presidente para a África Subsa-

riana. A equipa visitou ainda a Socimorcasal Angola e as suas futuras instalações, bem como, o Porto de Luanda onde realizou uma reunião de trabalho com a Direção Comercial do mais importante terminal para a operação de importações da Casais Angola e suas subsidiárias.

Uma vez mais, o balanço da visita e reuniões de trabalho foi, do nosso ponto de vista, extremamente positivo e os laços de cooperação resultaram sem dúvida mais reforçados com vista a um ainda maior aproveitamento das sinergias, nomeadamente nos domínios do procurement, estaleiro e atividades de suporte à produção, exportações/importações, vendas de imobilizado, gestão de máquinas e equipamento, segurança, etc.

Um agradecimento muito especial ao Dr Helder Araujo (Diretor Geral), Eng Luis Gonçalves (Diretor de Produção e de Subempreitadas Integrais), Eng Luis Vilas Boas (Diretor de Logística Angola), pela forma acolhedora e profissional como



receberam esta visita de trabalho. Os nossos parabéns pelo "Enorme" trabalho que têm vindo a desenvolver neste País e consequentes bons resultados.

A equipa de Portugal e de Angola embora separadas fisicamente são sem dúvida um exemplo a seguir ao nível da cooperação, porque constituem efetivamente uma única grande e eficiente equipa.

**Votos de felicidades a todos os colaboradores do Grupo em Angola.**



*Com os nossos colegas em Angola... grande trabalho que lá está a ser desenvolvido. No qual se destaca a verdadeira cooperação entre a equipa da logística de Portugal e de Angola, desde as boas práticas ao fluxo de quadros chave formados na estrutura em Portugal, quadros locais formados pelos nossos colegas e ainda os resultados da fluidez e controlo de processos bem como a facilidade de comunicação entre as partes.*



*(da esquerda para a direita) Eng José Luís Marques, Eng Afonso Brandão, Eng Luís Vilas Boas*



Launda Towers



Porto de Launda

## Certificação KNX para Casais e Undel

● Fernando Ramos (Undel) e Guilherme Teixeira (Casais) terminaram recentemente com sucesso a 1ª fase do curso "Domótica – Programação de Edifícios Inteligentes" que lhes permite a Certificação KNX.

Para qualquer tipo de edifício (habitação, escritórios ou hotelaria, entre outros), o protocolo KNX permite uma gestão técnica eficiente a um baixo custo. O sistema KNX permite criar soluções complexas que dificilmente seriam realizáveis numa instalação convencional através de um painel tátil todas as aplicações instaladas, seja no residencial ou no terciário, podem ser controladas. Desde o aquecimento, ventilação e acesso ao controlo remoto de todas as aplicações existentes – o KNX permite novas formas de aumentar o conforto, a segurança e poupança em qualquer casa ou edifício."











### Potenciais funcionalidades

- ON/OFF da iluminação
- DIM da iluminação
- RGB da iluminação
- ON/OFF de alimentações a equipamentos
- Comando local e central de estores e toldos
- Monitorização de consumos
- Comando de AVAC
- Estação meteorológica
- Videoporteiro
- Regulações automáticas condicionadas
- Cenários diversos combinados
- Interação via Web e GSM

### Associação KNX

Factos e Números (Janeiro de 2013)



-  • 300 membros em 34 países
-  • 36414 "KNX Partners" em 119 países
-  • 237 Centros de formação em 46 países
-  • 87 parceiros científicos em 26 países
-  • 10 clubes de utilizadores em 9 países
-  • 6 associações parceiras
-  • 36 grupos nacionais

Esta ação foi 100% financiada pela HAGER, e a 2ª fase do curso decorre em setembro.