

Filipa Albuquerque Amaral

# A COMUNICAÇÃO NUMA PEQUENA EMPRESA O CASO PHIVE — HEALTH AND FITNESS CENTERS

Relatório de Estágio de Mestrado em Comunicação e Jornalismo, orientado pelo Professor Doutor João Figueira, apresentado ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras

**A COMUNICAÇÃO  
NUMA PEQUENA EMPRESA  
O CASO – PHIVE HEALTH AND FITNESS CENTERS**

**Ficha Técnica:**

<b>Tipo de trabalho</b>	<b>Relatório de Estágio de Mestrado</b>
<b>Título</b>	<b>A COMUNICAÇÃO NUMA PEQUENA EMPRESA O CASO PHIVE HEALTH AND FITNESS CENTERS</b>
<b>Autor/a</b>	<b>Filipa Albuquerque Amaral</b>
<b>Orientador/a</b>	<b>Professor Doutor João José da Silva Figueira</b>
<b>Júri</b>	<b>Professora Doutora Isabel Maria Guerreiro Nobre Vargues</b>
	<b>Vogais:</b>
	<b>1. Professor Doutor José Carlos Costa Santos Camponez</b>
	<b>2. Professor Doutor João José da Silva Figueira</b>
<b>Identificação do Curso</b>	<b>2º Ciclo em Comunicação e Jornalismo</b>
<b>Área científica</b>	<b>Comunicação</b>
<b>Especialidade/Ramo</b>	<b>Ciências da Comunicação</b>
<b>Data da defesa</b>	<b>11-10-2016</b>
<b>Classificação</b>	<b>15 valores</b>



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

*A palavra é o meu meio de comunicação.  
Eu só poderia amá-la. Eu jogo com elas como se lançam dados: acaso e fatalidade.  
A palavra é tão forte que atravessa a barreira do som.  
Cada palavra é uma ideia. Cada palavra materializa o espírito.*

Clarice Lispector

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>P.10</b>
<b>CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>P.12</b>
1. A COMUNICAÇÃO: PERSPETIVAS TEÓRICAS	P.13
2. QUESTÕES EPISTEMOLÓGICAS: A COMUNICAÇÃO	P.17
2.1 Os Estudos da Comunicação	P.17
2.1.1 O fenómeno da Comunicação em Portugal	P.20
2.2 As três fontes dos estudos de Comunicação	P.21
<b>CAPÍTULO II - A COMUNICAÇÃO NUMA PEQUENA EMPRESA</b>	<b>P.23</b>
1. CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO	P.24
2. A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO	P.26
2.1 A Cultura Organizacional	P.26
3. A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA	P.28
3.1 Tipos de Comunicação	P.29
3.1.1 Descendente	P.30
3.1.2 Ascendente	P.31
3.1.3 Transversal ou Horizontal	P.31
3.2 Principais funções e objetivos da Comunicação na Empresa	P.32
3.2.1 Função informativa	P.32
3.2.2 Função de integração ou função de valores	P.32
3.2.3 Função retroação	P.32
3.2.4 Função sinal	P.33
3.2.5 Função comportamental ou argumentativa	P.33
3.2.6 Função mudança	P.33
3.2.7 Função imagem	P.34

4. O CASO PHIVE – HEALTH AND FITNESS CENTERS	P.35
4.1 Departamento de Comunicação e Marketing	P.35
4.1.1 Site institucional	P.35
4.1.2 Redes sociais	P.36
4.1.3 Newsletter	P.37
4.3.4 Media	P.37
4.3.5 Eventos	P.38
<b>CAPÍTULO III – INTERVENÇÃO PRÁTICA NO ESTÁGIO CURRICULAR NO PHIVE – HEALTH AND FITNESS CENTERS</b>	<b>P.39</b>
1. ENQUADRAMENTO	P.40
2. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	P.41
2.1 Caracterização da empresa	P.41
2.2 O Phive Lágrimas Health Club	P.41
2.3 Modelo Organizativo da Empresa	P.42
2.4 Objetivo do Phive Lágrimas	P.43
2.5 Guia de Identidade	P.43
2.5.1 Missão   Visão   Valores	P.44
2.5.2 Nome   Logotipo   Slogan	P.45
3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	P.46
3.1 Departamento de Serviço de Apoio e Atendimento ao Cliente	P.46
3.1.1 Atendimento ao Público	P.46
3.1.2 Vendas e Gestão de Clientes	P.47
3.1.3 Leitura crítica sobre o Departamento de Serviço de Apoio e Atendimento ao Cliente	P.49
3.2 Departamento de Comunicação e Marketing	P.51
3.2.1 Comunicação Externa	P.51
3.2.2 Eventos	P.52
3.2.2.1 Eventos Internos	P.53
3.2.2.2 Eventos Externos	P.53
3.2.3 Leitura crítica sobre o Departamento de Comunicação e Marketing	P.55
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>P.56</b>

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** \_\_\_\_\_ P.59

**APÊNDICES** \_\_\_\_\_ P.64

**ANEXOS** \_\_\_\_\_ P.69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Os diferentes tipos de Comunicação nas Empresas, segundo Beirão et al (2008)	P.30
Figura 2 - Phive Lágrimas	P.41
Figura 3 - Entrada Phive Lágrimas	P.41
Figura 4 - Piscina e SPA do Phive Lágrimas	P.41
Figura 5 - Organograma do Phive Lágrimas	P.42
Figura 6 – Logotipo da marca (2007 a 2014)	P.45
Figura 7 – Logotipo atual da marca	P.45
Figura 8 – Parceria entre o Phive Lágrimas e o Diário As Beiras	P.51
Figura 9 – Parceria entre o Phive Lágrimas e o Diário de Coimbra	P.51
Figura 10 – Notícia Phive inicia programa de combate à Obesidade, Diário As Beiras, 09/01/2014	P.52
Figura 11 – Notícia Mega Ginásio vai nascer na antiga Igreja de Celas, Diário de Coimbra, 05/9/2014	P.52
Figura 12 – Primeiro evento team building Phive (2014): antes da atividade paintball	P.53
Figura 13 – Primeiro evento team building Phive (2014): depois da atividade paintball	P.53
Figura 14 – OpenDay Festa Mexicana (Junho de 2014)	P.54
Figura 15 – Comemoração do Halloween (31 Outubro de 2014)	P.54
Figura 16 – Eventos de cariz solidário	P.54

## ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE I – Press Release publicada no Diário As Beiras	P.65
APÊNDICE II – Press Release publicada no Diário de Coimbra	P.66
APÊNDICE III – Newsletter enviada aos Sócios do Phive a informar sobre o novo Clube	P.67
APÊNDICE IV – Campanha de Comunicação: Phive Kids	P.68

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I – Notícia publicada no Diário As Beiras	P.70
ANEXO II – Notícia Publicada no Diário de Notícias	P.71

## AGRADECIMENTOS

Agradecer não é, e nunca foi tarefa fácil. No entanto, se é possível deixar um destaque a todas as pessoas que me acompanharam nesta longa fase e que, de certa forma, tornaram esta etapa possível, deixo aqui os meus humildes agradecimentos.

À Faculdade de Letras, pelo profissionalismo e amabilidade com que me recebeu desde o primeiro dia.

Ao Professor Doutor João Figueira, pelo conhecimento e experiência partilhada, pela incansável orientação e paciência e, porque mesmo ao final de longos meses, acreditou em mim e que o dia de hoje seria possível.

Ao meu primeiro emprego, por me mostrar que a vida vai sempre muito além de uma primeira resposta. Às responsabilidades e aos desafios, aos que vão mas, principalmente, aos que ficam, um grande bem-haja por cada sorriso sincero, cada palavra de aconchego, cada abraço e cada conforto.

Em especial, à minha família, meu suporte emocional e apoio incondicional, pela força e incentivo para conseguir conciliar a vida profissional com o percurso académico, e por permitirem que tome as minhas decisões sozinha.

Hoje estou de partida para mais uma jornada da vida.

Há momentos que nem o tempo leva, por isso a todos que entraram na minha vida nos últimos três anos – Obrigada, de coração.

Até já Coimbra.



## INTRODUÇÃO

Durante décadas a comunicação foi considerada apenas um instrumento comercial que, quando utilizado adequadamente, facilitava as vendas. Hoje, em plena era da globalização e da comunicação, o conhecimento viaja a uma velocidade alucinante deixando de ser possível impedir a circulação de informação. Ganhamos certamente um mundo mais atento, mais informado e, como tal, mais exigente.

O estudo da comunicação organizacional foi ganhando especial relevo a partir da segunda metade do século XIX. Freixo (2006) explica que com as teorias da gestão científica, entre as quais o *taylorismo*, a comunicação era bastante limitada, resumindo-se a procedimentos normalizados transmitidos pela hierarquia. Foi a partir da década de 50, explica o autor, “que se deu a primeira tomada de consciência da importância do fator humano na produtividade organizacional e onde a comunicação passou a constituir-se como requisito fundamental para o bom desempenho da organização” (Freixo, 2006, p.212).

Esta nova realidade exige das organizações uma nova mentalidade e um grande e rápido ajuste para que possam sobreviver no mercado, porque a necessidade de se adaptarem a novos modelos de gestão assim o determina. A comunicação ganha aqui a sua expressividade, deixando o “segredo ser a alma do negócio”, para passar a comunicação a ser a sua chave de sucesso.

Hoje em dia torna-se impensável separar a comunicação do contexto organizacional. As empresas evoluíram em conjunto com os mercados e os seus clientes, e sabemos que já não é suficiente ter bons produtos ou um serviço de excelência, se não for implementada uma estratégia comunicacional, a fim de melhorar o seu funcionamento e incrementar a notoriedade com os mais diversos públicos. Para percebermos uma empresa – a sua visão, missão e valores – precisamos, antes de mais, de entender a sua identidade e o que a diferencia das demais organizações num mercado cada vez mais concorrencial e competitivo.

Atualmente, temos uma sociedade composta por organizações (Freixo, 2006, p. 197). Para percebermos melhor o seu conceito, Bilhim (2006, p.21) define a organização como “uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos”. Por sua vez, Freixo (2006) acrescenta que os conceitos de organização e comunicação, em certo sentido, acabam por ser semelhantes na medida em que “as organizações podem ser encaradas de muitas perspetivas, das quais, contudo, só uma é a perspetiva de comunicação” e que o aspeto central da comunicação no seio das organizações é ser “apenas uma variável no meio das teorias comunicacionais” (2006, pp. 197-199).

Na sociedade atual a comunicação assumiu um papel preponderante, tornando-se num instrumento de gestão empresarial para todas as organizações. Com indivíduos cada vez mais exigentes e mercados mais competitivos, as empresas precisaram de criar visões globais e de demonstrar face às comunidades que têm outras preocupações para além da venda e do lucro. O planeamento estratégico deixa de ser apenas enviar algumas informações para o mercado, para passar a comunicar diretamente com o mercado.

Freixo (2006, p.212) descreve a comunicação como o “processo básico das organizações a partir do qual todas as outras funções derivam”. As empresas vêem-se, assim, confrontadas com a comunicação enquanto fator de contingência.

Partindo deste postulado, o principal objetivo deste relatório de estágio passa por perceber qual é o papel da comunicação nas organizações e como é que a mesma se estrutura. Desta forma, este relatório propõe uma abordagem reflexiva sobre o Estágio Curricular no Phive Quinta das Lágrimas, em Coimbra, com o intuito de sintetizar toda a aprendizagem decorrida ao longo de seis curtos meses.

O presente relatório está dividido em três capítulos principais, acrescido da respetiva introdução e conclusão.

O primeiro contacto com o tema é de cariz mais teórico, procurando perceber as raízes históricas do fenómeno comunicacional quer a nível mundial, quer no caso particular português. Para perceber o papel fundamental do estudo da comunicação, pareceu essencial uma abordagem geral das suas teorias, paradigmas e modelos que foram surgindo ao longo dos últimos séculos.

Numa segunda parte, este relatório vislumbra uma preocupação central em facultar uma visão integrada da importância do processo comunicativo numa organização. Abordam-se questões como a importância da comunicação na empresa, os tipos de comunicação e as principais funções da mesma na – e para – a empresa.

Ao terceiro capítulo é entregue o contexto das atividades realizadas ao longo do período do Estágio Curricular no Phive Lágrimas, analisando e descrevendo cada atividade desenvolvida, e fazendo a sua respetiva leitura crítica. O Phive Lágrimas é um *health club* que se destaca pela excelente organização de que dispõe, e pela preocupação com os seus trabalhadores e colaboradores, incentivando-os no seu crescimento profissional.

Ao findar o relatório de estágio é ainda realizada uma conclusão geral, abordando todos os aspetos essenciais que marcaram o meu tempo de experiência, sob uma perspetiva de cariz pessoal e profissional.

## CAPÍTULO I

### ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## I. A COMUNICAÇÃO: PERSPETIVAS TEÓRICAS

Vários são os autores que apresentam uma definição de comunicação. Graças à sua natureza complexa e ao seu processo multidisciplinar, é opinião geral que a comunicação trata-se de um conceito difícil de delimitar e, portanto, árduo de definir.

Escreve Dominique Wolton que “haveria um trabalho apaixonante a fazer no que diz respeito à etimologia, à semântica e aos debates sobre a definição, a perspetiva e os contextos associados à definição das palavras informação e comunicação” (1997, p. 22).

De acordo com Raymond Williams<sup>1</sup>, a definição mais moderna da palavra comunicação surgiu no século XV, na língua inglesa, como “nome de ação”, derivada do latim *communicare* – *communis* – *cum moenia munus*, que significa “tornar comum a muitos, partilhar”. Enquanto *nome de ação*, Williams (1983) sublinha que a palavra comunicação envolve um sentido duplo: “ela pode ser (e é) interpretada seja como transmissão - um processo de sentido único -, seja como partilha - um processo comum ou mútuo” (1983, pp. 72-73).

Freixo (2006) vai mais além na sua definição e diz que, se prestarmos especial atenção na origem da palavra latina *communicatio*, distinguimos três elementos: a raiz *munis* que significa “estar encarregue de”, que, acrescido do prefixo *co*, expressa o sentido de reunião. Por outro lado, se tivermos presente o sufixo *tio* – que significa atividade -, fica-nos a ideia que comunicação consiste numa “atividade realizada em conjunto” (Freixo, 2006, p.77).

Por sua vez, Lampreia (1998, p. 13) entende por comunicação “o processo de transmitir uma informação de um indivíduo para outro e conseguir que ambos se compreendam”.

Serra explica que durante o século XVII, o conceito de comunicação:

“Estende o seu campo semântico aos meios e vias de comunicação como estradas, canais e caminhos-de-ferro, confundindo-se a comunicação, de informações e ideias, com o transporte, de coisas e pessoas. Já no século XX, sobretudo a partir dos anos 20 e primeiro nos EUA, a palavra comunicação passa a designar predominantemente os *media* como a imprensa ou a rádio, distinguindo-se, assim, de forma clara entre a indústria da comunicação propriamente dita e a indústria de transportes”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Williams, R. (1983) - *Keywords - A vocabulary of culture and society*. [Em linha]. [Consultado em 09 de Março de 2016]. Disponível em: <URL: <https://tavaana.org/sites/default/files/raymond-williams-keywords.pdf>>.

<sup>2</sup> Serra, Paulo (s.d.) - *Iluminismo e Comunicação – de Locke a Kant*. [Em linha]. Consultado a 09 de Março de 2016]. Disponível em: <URL: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/serra-paulo-iluminismo-comunicacao-locke-kant.pdf>>.

Gustavo Cardoso (2011)<sup>3</sup> vem explicar que “a centralidade da comunicação é um fenômeno relativamente recente pois, até finais do século XIX, a ideia de comunicação como uma entidade autónoma e independente dentro do conceito mais geral de transporte (assim como a ideia de *media* como algo de distinto de outros instrumentos úteis para trocas ou viagens) não era geralmente discutido”. O autor adianta e afirma que atualmente temos “uma variedade de comunicação sem precedentes à nossa disposição e também uma escolha sem precedentes entre *media* aparentemente equivalentes, e que essas são as duas bases para a nossa vida no início do século XXI no mundo desenvolvido”<sup>4</sup>.

Silverstone (2005) *apud* Cardoso (2011, p.4) defende que “já não deveríamos estar a pensar em algo chamado Sociedade de Informação (...) mas antes numa Sociedade Comunicacional (...), porque é na nossa comunicação uns com os outros a área em que as TIC se insinuam mais diretamente na essência da existência social”. Estamos assim numa sociedade em mudança, resultado de uma fusão crescente das tecnologias de informação, comunicação e da computadorização (Cardoso, 2011).

Em determinado sentido, comunicar equivale também a *interagir*, ou a influenciar reciprocamente. Para Beirão *et al* (2008) comunicar pode ser entendida como uma “atividade eminentemente social, manifestando-se sob todas as formas de relação social, ou intercâmbio de informação, em que exista participação de indivíduos ou de grupos” (p.14).

O ser humano não comunica só com palavras, mas também com todos os seus comportamentos, mediante todas as manifestações, quer seja a nível cognitivo quer emotivo<sup>5</sup>. Equacionada por muitos investigadores, a comunicação surge então como uma troca de informação entre um emissor e um recetor. Ou seja, como uma ação bidirecional.

Todos os estudos comunicacionais foram influenciados direta ou indiretamente pelo cientista social Harold Lasswell que, representando o fenómeno de comunicação em cinco elementos fundamentais, acabou por originar múltiplos modelos ou esquemas de comunicação nos anos que seguiram.

Segundo o clássico modelo de Lasswell (1948), falar de comunicação é considerar os seguintes elementos característicos de todo o processo comunicativo: *quem diz, o quê, a quem, como e com que efeito*<sup>6</sup>. No entanto, para além do modelo de Lasswell, surgiram outros modelos similares - de investigadores como Shannon, Weaver e Schramm -, mas todos eles acabaram por ser considerados modelos lineares, uma vez que “dissociam as funções do emissor e do recetor e apresentam a comunicação como sendo a transmissão de mensagens entre esses dois pontos e num único sentido” (Freixo, 2006, p. 339). Ainda assim, a verdade é que todo o processo comunicativo obedece a uma engrenagem composta por elementos e por leis (Lampreia, 1998, p. 13).

De acordo com Fiske (2002, p. 13):

“A comunicação é uma daquelas atividades humanas que todos reconhecem, mas que poucos sabem definir satisfatoriamente. Comunicação é falarmos uns com os outros, é a

---

<sup>3</sup> Cardoso, Gustavo (2011) - *Da Comunicação em Massa à Comunicação em Rede: Modelos Comunicacionais e a Sociedade de Informação*. [Em linha]. Consultado a 06 de Setembro de 2016]. Disponível em: <URL: [http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/51\\_por.pdf](http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/51_por.pdf)>.

<sup>4</sup> Idem, p.4.

<sup>5</sup> *Glossário Intercultural*. [Em linha]. [Consultado em 03 de Agosto de 2014]. Disponível em: <URL: <http://www.glocalyouth.net/por/intercultural.htm>>.

<sup>6</sup> Fiske, John (2002) – *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Porto: Edições Asa, pág.49.

televisão, é divulgar informação, é o nosso penteado, é a crítica literária: a lista é interminável”.

Na comunicação humana, há um jogo intrincado entre a fala e outros modelos de comunicação. Quando falamos uns com os outros, empenhamo-nos plenamente na comunicação de conteúdos, atitudes, emoções, personalidade. O tom de voz, por exemplo, é um importante modulador ao conteúdo literal do que dizemos.

Na sua obra *Comunicação, Cultura e Interculturalidade*, Natália Ramos vê a comunicação como “um processo de transferência de significado do emissor para o recetor, onde este processo é utilizado quando o emissor deseja agir sobre o recetor e, por isso, procura que este saiba ou compreenda algo” (2001, p.156-158). Desta forma, a autora conclui que comunicação e *feedback* são indissociáveis, na medida em que a primeira “envolve não somente um emissor ativo e um recetor passivo, mas exige igualmente a participação ativa dos interessados no processo de comunicação, o qual se torna um fluxo pluridimensional de informações e de interações com retroações múltiplas, um processo bidirecional contínuo influenciando o comportamento” (2001, pp. 157-158). Freixo (2006) completa a ideia, destacando a importância dos modelos cibernéticos – desenvolvidos inicialmente por Norber Wiener –, que integram a retroação ou *feedback* como “elemento regulador da circularidade da informação” (p.347).

O conceito de comunicação implica assim dinamismo, interatividade, irreversibilidade<sup>7</sup>. Produz-se num determinado contexto físico e sociocultural, não se limitando apenas às mensagens e às interações produzidas.

Indiscutivelmente, a evolução da Humanidade viu os seus primórdios na capacidade de comunicação entre as pessoas. É através do processo comunicativo que vamos conhecendo e partilhando culturas, conhecimentos e vivências, tornando a comunicação numa necessidade inerente a qualquer ser humano e uma ferramenta indispensável para a vida em sociedade.

Para Berlo (2003) “cada um de nós gasta de dez a onze horas por dia em comportamentos de comunicação verbal” (p. 1). Quer isto dizer que o comportamento comunicativo tem um campo de ação tremendamente amplo e que a linguagem é apenas um dos códigos que usamos para exprimir as nossas ideias.

Numa aceção mais rudimentar, Lampreia entende por comunicação “o processo de transmitir uma informação de um indivíduo para outro e conseguir que ambos se compreendam” (1998, p. 13). Nas palavras de Camara, Guerra, & Rodrigues (1997),

“A comunicação só se torna eficaz quando há partilha de significados. Porém, a criação de significados simbólicos não depende exclusivamente do emissor e receptor mas sim do sistema de trocas entre ambos (comportamento gera comportamento), em que o comportamento (verbal e não verbal) de comunicação de um é função do comportamento (verbal e não verbal) de comunicação do outro e em que o contexto que envolve a relação de comunicação e as diferenças individuais assumem especial importância” (p.348).

---

<sup>7</sup> Ramos, Natália (2001) – *Comunicação, cultura e interculturalidade*. Revista Portuguesa de Pedagogia, nº2, p.157-158.

Desta forma, acrescenta Serra (2007) *apud* James Carey, que ao juntar num mesmo campo semântico a ideia de partilha e a ideia de transmissão, podemos distinguir duas grandes noções da comunicação<sup>8</sup>: a primeira, como *transmissão*, mais relacionada com as ciências sociais – em particular a sociologia – diz o autor que “é a mais comum na nossa cultura” e “é definida com termos como fornecer, enviar, transmitir ou dar informação a outros. O centro desta ideia de comunicação é a transmissão de sinais ou mensagens à distância com a finalidade de controlo” (Serra, 2007, p.70).

A segunda, como *ritual* ou *culturalista*, tem mais a ver com as humanidades – nomeadamente a literatura, a linguística e a filosofia – defende que “a comunicação está associada a termos como partilha, participação, associação, camaradagem e a posse de uma fé comum. (...) Está orientada para a manutenção da sociedade no tempo; não para o ato de fornecer informação, mas sim para a representação de crenças partilhadas” (Serra, 2007, p.70-71).

James Carey (1975) *apud* McQuail (2003, p. 94) propôs uma alternativa à visão dominante da comunicação como transmissão sob a forma de um modelo ritual e advogou também uma abordagem à comunicação e à sociedade que atribui à cultura um lugar mais central. De acordo com a sua perspetiva, Carey definiu a comunicação como “um processo simbólico onde a realidade é produzida, mantida, reparada e transformada”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Serra, J. P. (2007) - *Manual de Teoria da Comunicação*. Univ. Beira Interior: Livros Labcom, pág.70.

<sup>9</sup> McQuail, D. (2003) - *Teoria da Comunicação de Massas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, p.94.

## 2. QUESTÕES EPISTEMOLÓGICAS: A COMUNICAÇÃO

### 2.1 OS ESTUDOS DA COMUNICAÇÃO

Quando tentamos perceber o processo comunicativo, rapidamente somos levados a uma viagem no tempo recordando os antigos retóricos gregos e romanos, especialmente os filósofos Platão e Aristóteles e as suas tematizações da linguagem em geral e da retórica e da poética em particular<sup>10</sup>, ou até mesmo os homens primitivos.

De acordo com Beirão *et al* (2008),

“Presume-se que, por volta de 5000 a.C., os homens primitivos já procuravam formas para registar e trocar informações sobre as tarefas do seu dia-a-dia. A comunicação é, para o homem uma necessidade básica, independente do seu papel social (...). E a comunicação é inerente ao convívio social. A criação de cerimoniais, rituais e crenças, também, é demonstrada pela história da humanidade, como uma necessidade do homem social, do homem que comunica” (p. 14).

Durante o século IV a.C., Aristóteles apresentou o primeiro modelo histórico da comunicação, na sua obra *Arte Retórica* (Sousa, 2006, p. 78). De acordo com a sua filosofia, para se conseguir compreender, estudar e cultivar a retórica é preciso ter em conta três elementos essenciais no processo de comunicação: locutor (pessoa que fala); o discurso que produz; e a pessoa que ouve. Assim, Sousa (2006) conclui que a abordagem de Aristóteles “traduz a essência de qualquer modelo posterior do processo de comunicação: Emissor – Mensagem – Receptor”<sup>11</sup>.

Berlo (2003) explica-nos que Aristóteles definiu como meta principal do estudo da retórica (comunicação) a persuasão – tentativa de levar outras pessoas a adotarem o ponto de vista de quem fala<sup>12</sup> – aceite até ao final do século XVIII.

Contudo, considera-se que as primeiras grandes correntes do pensamento comunicacional contemporâneo foram desenhadas a partir da Europa e estruturaram-se entre o final do século XIX e o princípio do século XX.

No seu sentido amplo, a comunicação é entendida por George Gerbner como uma “interação social através de mensagens”<sup>13</sup>. Por outro lado, considerando o seu sentido hodierno, restrito, de comunicação mediatizada, Serra (2007) leva-nos a perceber que os estudos comunicacionais começaram muito mais recentemente.

---

<sup>10</sup> Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Univ. Beira Interior: Livros Labcom, pág.9.

<sup>11</sup> Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Média*. Obtido em 8 de Março de 2016, de <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pesquisa-comunicacao-media.pdf>>, p.78.

<sup>12</sup> Berlo, David K. (2003). *O Processo da Comunicação – Introdução à Teoria e à Prática*. São Paulo: Martins Fontes, pág. 7-8.

<sup>13</sup> Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Univ. Beira Interior: Livros Labcom, pág.9.

Recorrendo à teoria conceptual de Kurt Lang – que defende que os estudos da comunicação estão interligados às transformações nos padrões de vida trazidas pela Revolução Industrial –, Serra reforça que

“As origens dos estudos de comunicação situam-se em meados do século XIX, quando académicos como Auguste Comte, Gustave Le Bon, Gabriel Tarde, Émile Durkheim, Georg Simmel ou Max Weber procuraram estudar as transformações ocorridas a nível das formas de comunicação, pessoal e mediatizada” (2007, p.63).

O autor acaba por destacar o sociólogo Max Weber por propor, no I Congresso de Sociólogos, na cidade de Frankfurt, em 1910, a constituição de uma “sociologia da imprensa” que pode ser vista como a perscrutora da futura “sociologia da comunicação” (Serra, 2007, p. 64).

Chegando a uma conclusão semelhante, Denis McQuail *apud* Serra consegue aproximar a teoria da comunicação aos estudos comunicacionais, defendendo que “a primeira tem aproximadamente a mesma idade que o seu objeto de estudo, os *media* nas suas formas modernas de imprensa de massa, rádio, filme e televisão, refletindo a estreita interdependência entre a teoria social e a realidade social material” (2007, p.10-11).

Por sua vez, Dominique Wolton defende que “o êxito total da comunicação vem da conjunção de dois fenómenos: a comunicação é uma necessidade fundamental e uma característica essencial da modernidade. É, com efeito, o laço entre os dois que explica o lugar que alcançou nas nossas sociedades nos últimos dois séculos” (Wolton, 1997, p. 29).

Por outro lado, Serra (2007, p.64) revela-nos ainda que Elihu Katz prefere situar os primórdios dos “cem anos de pesquisa em comunicação” no ensaio “*L’opinion et la conversation*” de Gabriel Tarde, publicado originalmente em 1898 na *Revue de Paris* e inserido depois, como capítulo da obra *L’Opinion et la Foule*, em 1901.

No entanto, considera-se, numa perspetiva académica e institucional, que o momento inaugural dos estudos comunicacionais<sup>14</sup> se situa na criação do primeiro Instituto para o Estudo dos Jornais (*Institut für Zeitungskunde*), pelo economista político Karl Bücher, em Leipzig, no ano de 1916. Seguindo a criação daquele Instituto, em 1926 eram já nove as universidades alemãs, das vinte e três então existentes, em que funcionava a área de Ciência dos Jornais (*Zeitungswissenschaft*): Berlim, Frankfurt, Freiburg, Hamburgo, Heidelberg, Colónia, Leipzig, Munique e Münster (Serra, 2007, p.64).

No final dos anos 20, explica Serra (2007) que o termo *Publizistik*<sup>15</sup> surge para abarcar o conjunto dos estudos de comunicação, referentes não só ao jornal mas também aos meios então emergentes como a rádio e o cinema. A seguir à II Guerra Mundial, e após o comprometimento das ciências da comunicação com o regime de Hitler, foi sob o título de *Publizistik* que se deu a refundação dos estudos em comunicação na Alemanha – ainda que, na atualidade, o termo *Publizistik*, se bem que usado

---

<sup>14</sup> Serra, J. P. (2007) - *ibidem*, pág.64.

<sup>15</sup> Hoje o termo *Publizistik*, embora usado bastante indiferenciadamente relativamente ao termo *Kommunikationswissenschaften* (traduzido à letra, Ciências da Comunicação), é crescentemente preterido em relação a este e ao novo termo de *Medienwissenschaften*, Ciências dos *Media*.

mais ou menos como sinónimo do termo *Kommunikationswissenschaften* (Ciências da Comunicação), tenda a ser preterido em relação a este e ao termo *Medienwissenschaften* (Ciências dos Media) (Serra, 2007, p.65).

Apesar das largas influências alemãs, os estudos de comunicação vieram a consolidar-se no pós II Guerra Mundial, nos Estados Unidos. Como afirmam McQuail e Windahl,

“Só depois da segunda guerra Mundial a comunicação foi efetiva e articuladamente encarada como tal. Tal como os primórdios da investigação empírica se constituíram em grande medida como um fenómeno americano, foi igualmente nos Estados Unidos, no período do pós-guerra, que a possibilidade de uma ciência da comunicação se discutiu pela primeira vez” (2003, pp. 14-15).

Contudo, isto não significa que antes da II Guerra Mundial não houvesse já nos Estados Unidos investigações relativas à comunicação mediatizada. A partir de 1910, os autores da chamada Escola de Chicago, nomeadamente Robert Park, investigam a natureza dos jornais e o seu papel na integração dos imigrantes na vida dos EUA.

Nos anos 20, o Payne Fund promove um estudo em larga escala, cujo relatório foi publicado em 1933, tentando determinar os efeitos das comunicações de massa, nomeadamente dos *cartoons*, sobre as crianças. Em 1927 é publicada aquela que podemos considerar como “a primeira peça do dispositivo conceptual da corrente da *Mass Communication Research*”: a obra *Propaganda Techniques in the World War*, de Harold Lasswell<sup>16</sup>.

Em termos académicos, a consolidação da comunicação de massa veio dar-se com a sociologia funcionalista do pós Segunda Guerra Mundial, com a fundação do *Bureau of Applied Social Research* em 1941, na Universidade de Colúmbia, por Paul Lazarsfeld.

Do ponto de vista de McQuail (2003, p.48), Lasswell foi o primeiro investigador a formular claramente as funções da comunicação na sociedade, em 1948. A sua célebre fórmula – Quem diz, o quê, por que canal, a quem, e com que efeito? – levou os estudos comunicacionais a verem a sua consagração definitiva pelo próprio Lazarsfeld e por Elihu Katz, na obra *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*, da hipótese do *two-step flow of communication*<sup>17</sup>. Estava, assim, estabelecido e bem fundamentado, o conceito a que Todd Gitlin *apud* Serra (2007, p.13) chamou de “paradigma dominante” nos estudos de comunicação.

---

<sup>16</sup> Serra, J. P. (2007) - *Manual de Teoria da Comunicação*. Univ. Beira Interior: Livros Labcom, pág.65.

<sup>17</sup> O Modelo *Two-Step-Flow Communication* defende a ideia de que os *media* não atuam diretamente sobre as audiências. Desenvolvido nos anos 40 e 50 por Lazarsfeld, Berelson e Gaudet, o estudo destes teóricos sugere que os *media* atuam, em primeiro lugar sobre os líderes de opinião que, por sua vez, transmitem as mensagens às franjas de população menos ativas em termos comunicativos. *In Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-03-08]. Disponível em: <[http://www.infopedia.pt/\\$two-step-flow](http://www.infopedia.pt/$two-step-flow)>

Não obstante esta sociologia funcionalista da comunicação, McQuail apresenta outro modelo teórico influente no paradigma dominante, desenvolvido por Claude Shannon e Warren Weaver, a Teoria Matemática da Comunicação<sup>18</sup> (McQuail, 2003, p. 48). Para Rogers *apud* McQuail (2003, p.49) este modelo:

“Foi o mais importante ponto de viragem na história da ciência da comunicação (...)” por levar “os cientistas da comunicação a uma abordagem linear, orientada para os efeitos da comunicação humana nas décadas que se seguiram a 1949”.

Assim, a interpretação da teoria de Shannon e Weaver não só impulsionou os cientistas sociais a formular as suas próprias teorias da comunicação sob a forma de modelo a partir dos finais dos anos 40 e princípios dos anos 50, como influenciou em grande medida a forma desses modelos e das próprias teorias subjacentes, a começar pela linguagem utilizada.

Referindo-se à teoria de Shannon e Weaver, os Mattelart afirmam que a sua conceção da comunicação como “linha direita entre um ponto de partida e um outro de chegada” acabará por estar subjacente a escolas e correntes de investigação não só muito diferentes entre si como mesmo opostas. Assim,

“Ela subentende o conjunto da análise funcional dos “efeitos” e influenciou, também profundamente, a linguística estrutural (...). As complexificações que a sociologia dos media progressivamente trouxe a este modelo formal de base, introduzindo-lhe outras variáveis, respeitam este esquema origem-término(...). Refinam-no mas não lhe modificam a natureza, que é a de considerar a “comunicação” como evidente, como um dado bruto” (Armand e Michèle Mattelart, 1997, p.51).

Numa perspetiva análoga à dos Mattelart, afirma Mauro Wolf (1995, p.106) a propósito da *communication research* que o “modelo informacional foi, durante muito tempo, o verdadeiro paradigma dominante, raramente posto em questão e o mais frequentemente utilizado; e, nisso, a tradição empírica e a pesquisa crítica andaram a par e passo”.

## 2.1.1 O FENÓMENO DA COMUNICAÇÃO EM PORTUGAL

Segundo Serra (2007), a investigação sobre os estudos da comunicação nascem em Portugal somente em 1979, com “a criação do primeiro curso superior de Comunicação Social, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de

---

<sup>18</sup> Os autores desenvolveram um modelo para analisar a transmissão de informação que visualizava a comunicação como um processo sequencial. Este processo começa com uma *fonte* que seleciona a *mensagem*, que é então *transmitida* na forma de um *signal*, num *canal*, a um *destinatário*. Este modelo foi desenhado para dar conta das diferenças entre mensagens emitidas e mensagens recebidas, sendo estas diferenças consideradas como resultado de *ruído* ou *interferência* afetando os canais (*in* McQuail, 2003, p.48).

Lisboa, o que permitiu a formação, no seu âmbito, do Centro de Estudos de Comunicação e Linguagens” (2007, p. 15). De acordo com o autor,

“A criação da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM), do Centro de Investigação Media e Jornalismo (CIMJ) e de vários centros de pesquisa nas universidades públicas e particulares do país, como o Centro de Estudos da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa, tiveram um forte impulsionamento na pesquisa comunicacional” (Serra, 2007, p.15-16).

No final da década de 80, os cursos de comunicação social, jornalismo e ciências da comunicação multiplicaram-se pelas várias instituições de ensino superior, universitárias e politécnicas, do país – de tal modo que, no ano letivo de 1996 existiam, em Portugal, mais de trinta cursos, frequentados por cerca de 6500 alunos<sup>19</sup>.

Na sua obra *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*, Jorge Sousa (2006) realça alguns académicos portugueses que têm sobressaído na pesquisa comunicacional, nomeadamente: Nelson Traquina (teoria do jornalismo e da notícia), Mário Mesquita (jornalismo no pré e no pós 25 de Abril, política e jornalismo, jornalismo cívico, teoria do jornalismo e da notícia, acontecimentos e jornalismo, ética e deontologia do jornalismo), Isabel Vargues (história do jornalismo), José Rodrigues dos Santos (na sua tese de doutoramento fez um profundo estudo sobre a reportagem de guerra em Portugal) ou Isabel Ferín da Cunha (que tem realizado uma investigação brilhante no campo da comunicação e da cultura e da análise do discurso), entre outros investigadores.

Em matéria de investigação, notaremos apenas que o primeiro doutoramento na área dos estudos de comunicação foi apresentado em 1990, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa<sup>20</sup>. Desta forma, Serra (2007) acaba por concluir que o período de pesquisa em comunicação, traduz-se, no caso português, a um escasso quarto de século.

## 2.2 AS TRÊS FONTES DOS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO

Para Serra (2007, p. 22), “os estudos comunicacionais foram claramente influenciados por três grandes fontes essenciais: as Humanidades, as Ciências Sociais e, mais tarde, as Ciências Físico-Matemáticas (provenientes da Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver e a própria Cibernética de Wiener e Foerster)”.

Na grande área epistemológica que é as Humanidades, o autor destaca quatro grandes tradições: a retórica, a hermenêutica, a fenomenologia e a semiótica. Enfatizando a importância destas quatro tradições na emergência dos estudos de comunicação, e relativizando, ao mesmo tempo, o papel da sociologia da comunicação nessa emergência, Jensen *apud* Serra (2007, p. 20), acrescenta que

---

<sup>19</sup> Dados extraídos in J. P. Serra (2007) - *Manual de Teoria da Comunicação*. Univ. Beira Interior: Livros Labcom, pág.15-16.

<sup>20</sup> *Idem*.

“(...) antes das primeiras origens da pesquisa sobre os *media*, a maior parte do pensamento sobre a comunicação e os seus efeitos tinha sido conduzida nas tradições retórica e estética de investigação, desde a retórica de Aristóteles, passando pela estética de Kant e a hermenêutica do século dezanove, até à semiótica – continuando todas elas a informar a teoria contemporânea da comunicação”.

Salientemos, nesta citação de Jensen, a sua afirmação de que “as quatro tradições referidas – as Humanidades – continuam todas elas a informar a teoria contemporânea da comunicação” (Serra, 2007, p.22).

Serra (2007) conclui, assim, que ao juntar às Humanidades e Ciências Sociais – referidas por Jensen como fontes dos estudos de comunicação –, teremos de juntar as Ciências Físico-Matemáticas – já que a Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver e a própria Cibernética de Wiener e Foerster são outra das grandes fontes dos estudos de comunicação.

## **CAPÍTULO II**

### **A COMUNICAÇÃO NUMA PEQUENA EMPRESA**

## I. CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO

Para Kunsch (2003, p.21) “as origens e a evolução das organizações fundamentam-se na natureza humana. O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer as suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que procuram alcançar resultados pela conjugação de esforços”.

Nas palavras de Beirão *et al* (2008, p. 24) “uma empresa é uma tribo que alberga hierarquias e papeis bem definidos e, na tribo, o objetivo é sobreviver e fazê-lo melhor do que a tribo no território vizinho”. A luta tribal é ancestral, reforçam os autores.

As novas tecnologias de informação e comunicação permitem reestruturar toda a organização, desenvolvendo organizações com novas estruturas. Neste sentido, surgem, hoje, vários conceitos de organização. A organização baseada numa rede assente nas tecnologias de informação; as estruturas por projetos ou organização base zero; e a organização cinética, também chamada de organização camaleão, assente num grande dinamismo e flexibilidade e definindo uma orientação para os clientes e para as oportunidades do mercado. (Serrano & Fialho, 2003, pp. 136-137). Os autores reforçam ainda que a tendência aponta para a criação de organizações flexíveis, cuja linha de atuação seja a criação do conhecimento, que permita criá-lo, combiná-lo, integrá-lo e disseminá-lo entre os grupos e os indivíduos. Estamos perante uma organização com um novo estilo de direção e uma nova forma de organizar o trabalho. A mudança organizacional tanto de atividades como de processos relaciona-se com a cadeia de valor, para potenciar as atividades que criam valor e eliminar aquelas que têm custos elevados e são pouco eficientes (p.137).

Interdependentes, as organizações têm de comunicar entre si. O sistema organizacional viabiliza-se devido ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá a sua contínua realimentação e a sua sobrevivência. De acordo com Kunsch (2003), é a comunicação entre a organização e o seu meio ambiente que definem e determinam as condições da sua existência e a sua forma de actuação. Para o autor (Kunsch 2003, p. 70) “a interdependência das organizações em si, leva ao estabelecimento de relações e à inclusão com diversas áreas e a integração de cada uma em si com o seu ambiente interno e externo. Um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio, como também o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”.

Para Serrano & Fialho, as organizações são constituídas por pessoas, pelo que as organizações têm de valorizar o seu mais precioso recurso. “É o homem que é capaz de transformar os dados em informação e a informação em conhecimento e é ele que constitui o capital intelectual da organização” (Serrano & Fialho, 2003, p. 134).

Segundo Rosa (1992), a empresa apresenta-se como um todo, cujo funcionamento global ressaltam dois aspetos principais: a sua finalidade e a sua departamentalização. Uma organização em que tudo está planeado e prescrito, parecendo teoricamente ser uma organização perfeita, é – para o autor – um sistema social muito frágil. A criatividade e o coeficiente pessoal são fatores por natureza não regulamentáveis (Rosa, 1992, pp. 11-12).

Uma organização é sempre especializada, definida pelas suas tarefas, ao passo que, por contraste, comunidade e sociedade se caracterizam por um elo que mantém juntos os seres humanos, independentemente da língua, cultura, história ou região.

Brault (1992) diz-nos que a organização é um conjunto complexo, multiforme e multidimensional, na medida em que as suas atividades são múltiplas e fundamentais. “Encará-la sob uma ou duas facetas seria totalmente errado”, reforça. As suas componentes são múltiplas - os operários, os empregados, os quadros, os dirigentes, os acionistas — e, “reduzir a empresa a uma das suas componentes é redutor e injurioso” (Brault, 1992, p. 78).

As organizações devem ser eficazes, inovadoras, dedicadas, empenhadas, justas. A organização é uma ferramenta e, como tal, quanto mais especializada maior a sua capacidade para determinada tarefa. Assim, dado que é composta por especialistas, cada um deles com a sua área do saber restrita, a sua missão deve ser cristalina, ter um só objetivo, de modo a evitar que os especialistas se tornem confusos, e comecem a dedicar-se mais ao sector do que à tarefa em comum.

“A empresa é um conjunto de homens que se entregam, de uma forma sistemática, a uma atividade de criação de excedentes” (Economia de Empresa, ISE // Silva & Matos, 1996, p.13). Quer isto dizer que uma organização é um grupo humano, composto por especialistas, que trabalha em conjunto numa tarefa comum. Tem um objetivo expresso, o qual não se radica na natureza psicológica do homem nem na sua necessidade biológica. Silva & Matos complementam a ideia, dizendo que uma “empresa é uma unidade de meios humanos, técnicos e financeiros organizados e tem por objetivo, através da produção e/ou venda de bens e serviços, satisfazer necessidades das comunidades onde se encontra inserida” (1996, p. 14).

A organização tem de ser dinâmica e acompanhar os movimentos do mercado. Deve resistir durante um período considerável e estar sempre em competição pelo seu recurso mais essencial: pessoas qualificadas, bem informadas e dedicadas. Deve igualmente ser transparente, sem ambiguidades, e, se possível, de forma mensurável. Tem de ser capaz de avaliar e julgar por si própria a sua atuação relativamente a objetivos e metas que tenha estabelecido. Deve saber tomar decisões.

Uma organização é sempre gerida, implicando uma autoridade considerável, sendo a sua função a de dirigir e nunca a de comandar. A organização para atuar precisa de autonomia do ponto de vista legal.

Do ponto de vista económico, “uma empresa é um conjunto dos factores de produção materiais e imateriais, reunidos sob a autoridade de um indivíduo (empresário) ou de um grupo, para atrair por meio da produção de bens e serviços uma clientela e daí obter um rendimento monetário” (Dicionário de Gestão, Publicações D. Quixote // Silva & Matos, 1996, p.13).

A função das organizações é tornar produtivos os saberes, transformando-os em polos centrais, na sociedade de todos os países desenvolvidos, de forma a alcançar a eficácia.

## 2. A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO

### 2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITO

Segundo Morgan, a cultura organizacional pode ser definida como um processo de construção da realidade que possibilita aos indivíduos a compreensão de determinados acontecimentos, de uma forma diferente dos outros.

Nas palavras de Thévenet *apud* Camara, Guerra, & Rodrigues (1997), a cultura da empresa mostra-nos um estado de espírito dos homens na organização. Este processo é dinâmico, proactivo, onde as pessoas vão criando e recriando o mundo onde vivem, o que origina um conjunto de ações e comportamentos que, por sua vez, constituem a cultura.

A cultura desempenha numerosas funções na organização. Primeiro, tem um papel na definição das suas fronteiras, e que permite distingui-los umas das outras. Segundo, confere sentido de identidade aos seus membros. Terceiro, facilita a identificação com as metas organizacionais e alarga a estabilidade do sistema social. E, por último, serve como um mecanismo de controlo, que guia e dá forma às atitudes e comportamentos dos empregos.

Para Beirão *et al*, “uma cultura empresarial sólida e estruturante é fundamental no sucesso e a aliada que promove a diferenciação real e o sucesso” (2008, p.24).

A cultura organizacional assume-se como um sistema de valores expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização que, assim, produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos. Está em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se às alterações no meio ambiente aos distintos problemas internos.

Segundo Serrano & Fialho (2003, p. 134)

“A cultura organizacional tem um papel determinante na partilha de conhecimentos e na definição de poderes. As organizações têm, por isso, de ter a capacidade de implementar e desenvolver aquilo que Devenport designou de cultura da informação, eliminando os feudos de informação. Compete à cultura organizacional motivar os trabalhadores, fomentar o trabalho de equipa e mudar as próprias características do trabalho, tendo em conta o enriquecimento de funções, o aumento de funções e a capacidade de decisão”.

Para Camara, Guerra, & Rodrigues (1997) numa cultura organizacional, “os valores divulgados devem estar alicerçados na sua missão, objetivos e estratégia em que, respeitando o seu histórico, a visão dos seus fundadores, os pressupostos básicos existentes, se atue ao nível dos artefactos, na gestão do simbólico, possibilitando o desenvolvimento de valores comuns partilhados pela organização” (p.142).

De acordo com Martin (1992), os estudos efetuados no âmbito da cultura organizacional tendem a ser realizados com base em três perspetivas – integradora, diferenciadora e fragmentada – as quais assentam em definições diferentes do que é a cultura organizacional.

A característica central da perspectiva integradora é o consenso no interior de toda a organização. Assim, os indivíduos mostram-se de acordo sobre temas geradores de potenciais divergências, tais como: os objetivos a atingir, a legitimidade do poder, os critérios para a tomada de decisões ou o estilo de liderança. Frequentemente, a organização é descrita como uma família, para salientar a harmonia, a dimensão interpessoal e o afeto que os indivíduos expressam face à organização. A cultura desempenha funções de redução da ansiedade, de aumento da sensação de controlo, da previsibilidade e de clareza. A principal desvantagem desta perspectiva é que só é aplicada em pequenas e médias empresas e tem limitação da criatividade e heterogeneidade.

Se a perspectiva integradora assenta na consistência e no consenso em toda a organização, a perspectiva diferenciadora sublinha a inconsistência entre os valores básicos da organização, as práticas e as formas de expressar a cultura, questiona o consenso organizacional e enfatiza as fronteiras entre as subculturas. A perspectiva diferenciadora, se não for controlada, pode levar à criação de conflitos ou até mesmo conduzir à criatividade.

A perspectiva da fragmentação é a mais complexa. De facto, esta perspectiva assenta na ideia de que a ambiguidade é inevitável e está omnipresente nos contextos organizacionais. Nesta perspectiva, qualquer manifestação cultural pode ser interpretada de formas muito distintas e o consenso e a dissensão coexistem. Assim, existe ambiguidade nas ações a empreender, uma vez que é difícil determinar as vias mais apropriadas ou antecipar as respetivas consequências. Na perspectiva fragmentada assume-se que os indivíduos podem mudar os seus pontos de vista de acordo com a informação disponível no momento, ou com a relevância assumida por uma determinada tarefa.

A cultura organizacional é ainda influenciada por três fatores fundamentais: os fatores de contexto (país, sector, organização e variáveis contingentes); os fatores de estrutura (estrutura, coordenação e controlo, formalização); e os fatores sociodemográficos (Sexo, idade, formação escolar e profissional, posição hierárquica).

### 3. A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

Segundo João Pinto e Castro, a comunicação é uma forma de interação entre dois seres distintos, e o suporte dessa interação é a troca de informação. Nesse sentido muito geral, é forçoso reconhecer que a comunicação ocorre, com maior ou menor grau de sofisticação, em todas as formas de vida (2007, p. 26).

Um dos fatores que tem mais peso no seio das organizações é a comunicação. A comunicação nas organizações em si é a forma como as organizações se relacionam com os seus públicos de forma ativa, com variações e interferências decorrentes da envolvente onde atuam e também dos interesses que estão presentes nesta relação (Simões, 1995).

Beirão *et al* (2008) defendem que o conceito de comunicação está relacionado com a competitividade da empresa, na medida em que o seu desempenho no mercado e o respeito pelas comunidades envolventes estão intimamente ligados.

Para Teixeira (1998), a comunicação organizacional é a chave do funcionamento de uma organização, tratando-se de um processo contínuo e essencial em tudo o que acontece numa organização. Por sua vez, Figueira (2014) vai mais além e acrescenta que “organização e comunicação, além de duas das mais importantes atividades humanas, encontram-se, assim, intimamente ligadas, podendo dizer-se que uma conduz à outra, que se influenciam reciprocamente, que a vida de uma depende da respiração e do palpitar da outra” (p. 82).

A comunicação dá essência à organização, na medida em que se tornou imprescindível para o seu desenvolvimento e crescimento no mercado atual. Uma boa comunicação organizacional deve assumir uma importância estratégica na gestão das organizações e um papel fulcral para o processo destas.

A organização existe enquanto comunicação. Quer isto dizer que a comunicação é um processo decisivo no seio de uma organização. Nos últimos anos, a comunicação passou a representar uma estratégia primordial para qualquer organização que queira sobreviver num ambiente empresarial. Uma comunicação eficaz é o primeiro passo para o desenvolvimento e expansão da própria empresa. Para Cardoso (2006) *apud* Ana Pinto (2013), “não é possível conceber qualquer tipo de organização sem a existência de práticas comunicativas, uma vez que são estas que lhe dão forma e que a tornam no que é”<sup>21</sup>.

A comunicação nas organizações, segundo Freixo:

“É o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre indivíduos que dela fazem parte. Nesta perspetiva, a comunicação constitui um dos aspetos fundamentais na atividade da organização e um instrumento de trabalho precioso para a sua gerência. Gerir é fazer com que as coisas sejam feitas através das pessoas e, para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar-lhes regularmente o que deve ser feito, como, quando, etc.” (2008, p.214).

---

<sup>21</sup> PINTO, Ana Teresa (2013) – *A Eficácia da Comunicação Organizacional*. [Em linha]. [Consultado em 15 de Agosto de 2016]. Disponível em: <URL: [http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1834/1/TESE\\_Final.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1834/1/TESE_Final.pdf)>.

Para Pinto (2013), a comunicação ganha dimensão a organizar a informação de modo a questionar a estratégia da organização, contribuindo para um processo de autoavaliação e melhoria contínua. Segundo a autora, a informação tem de estar integrada com a estratégia da organização (Ana Pinto, 2013, p.24).

Reis & Costa *apud* Figueira entendem comunicação e organização como papéis complementares, reforçando que “esse desempenho conjunto e combinado as torna ubíquas e indissociáveis na vida dos indivíduos: juntas, provêm identidade pessoal, estruturam o tempo e a experiência, influenciam a educação, a socialização, o conhecimento e o consumo, padronizam as relações sociais e a troca de informações” (2014, p.86).

Atualmente, as organizações preocupam-se cada vez mais com a comunicação. Para Pinto (2013, p.24),

“Uma organização não é um sistema isolado e tem de comunicar com o exterior para sobreviver. Mas a sobrevivência da organização também depende da capacidade que ela tem em colocar as pessoas a comunicar eficientemente dentro dela própria. É fundamental que elas saibam o que comunicar e de que forma fazê-lo, daí o papel gradual que a comunicação tem vindo a ganhar nas organizações. Sendo assim, consideramos que a comunicação organizacional é o conjunto de sinais emitidos por uma dada organização em direção aos seus alvos, tanto internos como externos”.

Segundo Stoner *apud* Pinto, diz-nos que “a comunicação é a base das funções de gestão. É o processo que permite transmitir informações necessárias ao planeamento, à concretização dos planos, à organização e controlo das pessoas e das tarefas” (2014, p.25). Para a autora, a estratégia de comunicação é eficaz se for planeada e, neste planeamento, é preciso definir o público-alvo e os meios de comunicação que são mais adequados para difundir as informações institucionais, atendendo ao momento certo para divulgar uma informação, serviço ou produto requer o conhecimento aprofundado do contexto e das tendências do mercado (Pinto, 2014, p.25).

### 3.1 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação nas empresas começa no seu interior, entre a administração e o público interno (colaboradores). De acordo com Inácio Beirão *et al* (2008) para que a comunicação seja coerente e adaptada, tem de ser efetuada em ambos os sentidos, ou seja, a partir da administração para os colaboradores e destes para a administração.

Na perspetiva da comunicação empresarial<sup>22</sup>, os autores entendem que,

---

<sup>22</sup> BEIRÃO, Inácio et al (2008) – Manual de Comunicação Empresarial. Porto: Plátano Editora, pág. 31.

“Qualquer empresa, mesmo em termos de comunicação, é piramidal. Quer isto dizer que, na base, estão os colaboradores e todos os outros públicos (fornecedores, consumidores, órgãos de comunicação social, etc), e no topo da empresa, representada pelo vértice da pirâmide, está a Direção ou Administração, com o intuito de gerir a empresa. Estes grupos são interdependentes entre si e, como tal, têm de estabelecer fluxos bilaterais de comunicação (Beirão, et al., 2008, p. 32)”.

A figura seguidamente exposta resume de forma sucinta os três tipos de comunicação, defendidos por Beirão *et al* (2008), no Manual de Comunicação Empresarial, das págs.31-34. Estas ações de comunicação podem desenvolver-se num contexto formal ou informal, independentemente dos canais utilizados. Vejamos, portanto, o papel que a comunicação descendente, ascendente e horizontal podem desempenhar como elementos de gestão da comunicação:



Figura 1 – Os diferentes tipos de Comunicação nas Empresas, segundo Beirão *et al* (2008).

### 3.1.1 DESCENDENTE

A comunicação descendente segue, normalmente, o canal formal, do topo para a base da empresa. Parte da administração para baixo, através dos níveis hierárquicos superiores, até aos colaboradores. As informações devem ser transmitidas de modo descendente, para que ocorra a difusão global dos dados importantes e oficiais, tais como as políticas da empresa, os objetivos e a sua posição no mercado. Mas as informações transmitidas devem ter sempre feedback de modo a garantir a compreensão correta da mensagem. As políticas da empresa só são implementadas convenientemente se compreendidas pelos trabalhadores.

De acordo com os autores, este tipo de comunicação tem como principal função informar o público interno relativamente à forma como a empresa pensa ou está posicionada. Pode ainda ter como objetivos ensinar e dirigir, mas terá sempre como função central e prioritária a implementação correta das estratégias definidas pela administração.

Do ponto de vista da comunicação, a comunicação descendente deve trabalhar na criação de condições para que os colaboradores compreendam claramente a base das decisões da administração e para isso tem de ter em atenção a forma como comunica de modo a fazer compreender que as decisões foram as melhores face a diversos cenários. A mensagem deve obedecer a princípios consolidáveis no médio e no longo prazo, como a sinceridade, a veracidade, a objetividade, a adaptação da linguagem e a adaptação dos meios de comunicação ao recetor.

Em grande parte, a comunicação dentro da empresa ainda é maioritariamente descendente. As instruções, ordens e informações sobre a política geral da empresa partem da administração para os colaboradores.

### 3.1.2 ASCENDENTE

A comunicação ascendente flui da base para o topo com o objetivo de fornecer informações aos níveis superiores e é essencial, não só por razões funcionais, mas também por ser uma condição para a existência de boas relações humanas.

Este tipo de comunicação, defendem os autores, dá informação importante quanto à forma como as mensagens foram percebidas e executadas, ajuda a diminuir o boato e desenvolve um sentido de segurança e envolvimento global com os objetivos da empresa. Os colaboradores sentem-se bem quando a empresa os envolve e lhes dá ouvidos<sup>23</sup>.

Na comunicação ascendente a empresa deve incluir a análise de reclamações e queixas, sugestões e iniciativas, assim como todas as informações do mercado. A empresa deve utilizar esta comunicação para estabelecer uma política interpessoal saudável, que deve ser apoiada em formas de comunicação informais, permitindo conhecer a opinião dos trabalhadores nos diferentes âmbitos de vida da empresa, desde as políticas adotadas às formas de organização do trabalho.

### 3.1.3 TRANSVERSAL OU HORIZONTAL

A comunicação transversal visa a comunicação entre pessoas sem qualquer relação hierárquica, proporcionando uma cooperação eficaz e coordenação horizontal. Este tipo de comunicação pode estabelecer-se para divulgar informações ou para a resolução de problemas concretos cuja solução necessita de um trabalho integrado das diferentes áreas de competência técnica.

A comunicação horizontal diminui as fronteiras criadas pela divisão do trabalho, permitindo que as pessoas entendam as necessidades das outras, troquem informações e forneçam apoio mútuo. Promove-se, assim, a interajuda, a interdependência formal pode fluir de forma mais eficaz se as várias etapas do processo forem compreendidas e assimiladas.

As novas configurações empresariais devem ter cuidados acrescidos na comunicação lateral, porque esta pode ser uma característica fundamental para a manutenção do bem-estar dos colaboradores no âmbito dos objetivos da empresa.

---

<sup>23</sup> BEIRÃO, Inácio et al (2008) – Manual de Comunicação Empresarial. Porto: Plátano Editora, pág. 33.

## 3.2 PRINCIPAIS FUNÇÕES E OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

Para Brault (1992, p.82-88), “a comunicação de uma organização não tem como objetivo único transmitir uma boa imagem da empresa”. Assim, para o autor, a comunicação desempenha sete funções essenciais na organização: função informativa, de integração, de retroação, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem.

### 3.2.1 FUNÇÃO INFORMATIVA

A comunicação deve pôr em circulação todas as informações necessárias ao trabalho da empresa.

No que respeita aos assalariados, trata-se obviamente da comunicação interna. Inácio Beirão *et al* (2008) sintetiza que o grande objetivo da comunicação interna é conseguir criar uma imagem positiva e um clima adequado para que a filosofia da empresa, assim como os objetivos a alcançar, não sejam vistos como algo apenas da responsabilidade da administração e dos coordenadores.

Veiculado pela função informativa, o conhecimento da empresa participa dos papéis essenciais da comunicação, sendo o seu domínio é fundamental. Uma informação deficiente gera efeitos perversos.

### 3.2.2 FUNÇÃO DE INTEGRAÇÃO OU FUNÇÃO DE VALORES

A função de integração ou valores diz respeito ao pessoal interno, mas também ao pessoal periférico da empresa, incluindo os clientes (Brault, p.82). Tem a função de desenvolver nos colaboradores o sentimento de inclusão num grupo que ultrapassa a função económica.

Esta função consiste em veicular os valores fundamentais da empresa aos seus públicos (interno ou externo). A partilha destes valores atua favoravelmente ao nível interno, sobre a coesão e a continuidade da empresa, exercendo influência também ao nível externo<sup>24</sup>.

### 3.2.3 FUNÇÃO RETROAÇÃO

De acordo com Brault (1992), a comunicação não tem como objetivo único deslocar-se ao longo de um eixo vertical, de alto para baixo, da administração aos trabalhadores, da empresa para o público. Possui igualmente uma função de retroação, isto é, de retorno da informação para cima.

Esta função permite que todos aqueles que emitiram mensagens as reencontrem e controlem a sua compreensão. Essencial sobretudo em comunicação interna, é, infelizmente, demasiado esquecida.

---

<sup>24</sup> BRAUL, Lionel (1992) – *A COM. A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop, pág.83.

A retroação permite a interlocução, fazendo da comunicação uma relação de retorno. Sem retroação, não existe possibilidade de diálogo. O público interno da empresa deve poder exprimir-se em qualquer circunstância.

### 3.2.4 FUNÇÃO SINAL

A função sinal é fundamental na comunicação da empresa. Consiste em emitir, multiplicar sinais e outras micro-mensagens que vão todas no mesmo sentido e façam com que a empresa seja entendida como um todo coerente<sup>25</sup>. Para o autor, não deve revelar-se dissonante ou discordante, apresentando-se como um todo e exprimindo-se com uma voz homogênea e fácil de compreender, dirigindo-se visivelmente para um objetivo determinado.

Tem a finalidade de fazer entender a personalidade da empresa, através das suas cores, logótipo, discursos, comportamentos, atitudes e valores. É de realçar a sua importância na comunicação interna, porque induz a cultura da empresa.

### 3.2.5 FUNÇÃO COMPORTAMENTAL OU ARGUMENTATIVA

A função comportamental ou argumentativa é uma função interna importante, que procura dar ordens e pedir explicitamente que se caminhe numa direção precisa. No fundo, esta função permite que se concretizem coletivamente as decisões.

Preparada pelas funções informação, retroação e imagem<sup>26</sup>, a função comportamental deve existir para indicar ordens claras e indispensáveis, que tranquilizem o pessoal. Mesmo que a democracia se encontre presente na empresa, todo o indivíduo necessita, em certos momentos, de obedecer a uma ordem vinda de uma autoridade estatutária, à qual pertence ainda orientar toda a gente para uma e mesma direção.

Esta função evidentemente interna desempenha também um papel relevante na comunicação externa, tendo uma continuação lógica junto dos vários públicos, numa tentativa de sedução relativamente à empresa ou ao produto.

### 3.2.6 FUNÇÃO MUDANÇA

A função mudança é a função de comunicação que permite a mudança de imagem e passa pela mudança real das mentalidades, das atitudes e das relações. Ao nível interno, motiva os colaboradores da empresa, cria retroação e modifica as relações. O que significa para Brault “aproveitar os desfasamentos, facilitar o desbloqueamento indispensável para uma verdadeira discussão”<sup>27</sup>. Também é possível vencer uma certa rigidez formal, a fim de instaurar uma comunicação menos enquadrada, mais relacional, o que passa pelo contacto de alvos que, até então, não se encontravam.

Para Brault (1992, p.88) o diálogo constante entre o interior e o exterior é outro fator favorável à mudança, que apresenta ainda a vantagem de poder ser desencadeado por diferentes instrumentos de comunicação.

---

<sup>25</sup> Idem, pág. 85.

<sup>26</sup> BRAUL, Lionel (1992) – *A COM. A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop, pág.86.

<sup>27</sup> Idem.

### 3.2.7 FUNÇÃO IMAGEM

A função imagem tem a finalidade de transmitir aos públicos – interno e externo – uma imagem favorável da empresa.

A imagem possui um enorme potencial graças à sua linguagem, que pode ser entendida em qualquer parte. Por ser polissêmica, a imagem pode ter várias funções de acordo com as diversas interpretações<sup>28</sup>: função informativa ou referencial (a imagem fornece informações concretas sobre acontecimentos e elementos da realidade); função explicativa (a imagem tem por objetivo explicar a realidade através de sobreposição de dados); função argumentativa (a imagem procura influenciar comportamentos, persuadir, convencer, tornando-se um importante instrumento na publicidade e na propaganda); função crítica (a imagem não apenas informa, mas procura desvendar e denunciar situações); função estética (a imagem visa a satisfação e o prazer do belo, valorizando as repetições, alternâncias ou contrastes dos elementos que a configuram); função simbólica (a imagem orienta-se para significados sobrepostos à própria realidade, como acontece com bandeiras, imagens convencionais como o coração com uma flecha...); função narrativa (a imagem conta ou sugere histórias, cenas, ações, como sucede em frescos, bandas desenhadas, filmes...); função expressiva (a imagem revela sentimentos, emoções e valores do próprio autor ou daquilo que representa); função lúdica (a imagem orienta-se para o jogo, o entretenimento, incluindo o humor, a caricatura); e a função metalinguística (a imagem interessa-se pelo código visual, como sucede com a utilização de modelos para representar algo ou com os autorretratos em que o artista se representa, pintando).

---

<sup>28</sup> In Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-02-07]. Disponível em <[http://www.infopedia.pt/\\$funcoes-da-imagem](http://www.infopedia.pt/$funcoes-da-imagem)>.

## 4. O CASO PHIVE — HEALTH AND FITNESS CENTERS

A comunicação numa pequena empresa como é o caso do Phive — Health and Fitness Centers embora seja da responsabilidade de todos os departamentos, deve destacar-se através do seu Departamento de Comunicação e Marketing, que envolve toda a comunicação estrategicamente planeada.

### 4.1 DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

O Departamento de Comunicação e Marketing é uma das funções de suporte da empresa e tem como objetivos desenvolver e implementar programas de marketing e comunicação que apoiem o crescimento das vendas e o reconhecimento da empresa no mercado. É responsável por criar, implementar e monitorizar as estratégias de comunicação interna e externa e informar e transmitir empenho aos colaboradores de forma a assegurar o funcionamento regular das operações de comunicação interna.

Para além disso, o Departamento de Comunicação e Marketing procura que sejam aplicadas corretamente as normas de identidade da empresa, exerce funções de Relações Públicas, faz a gestão das suas páginas na internet, está responsável pelas publicações externas e pela relação com os *media*, e trata também da publicidade institucional, procurando promover uma imagem positiva do Phive no exterior.

#### 4.1.1 SITE INSTITUCIONAL



O site institucional da empresa é um dos seus meios de comunicação com o público externo. Para promover o site, o Departamento de Comunicação e Marketing utilizou a plataforma Adwords, que é uma plataforma publicitária segmentada, onde as marcas se podem promover, comprando à Google as palavras-chave que se relacionam com o seu produto/serviço.



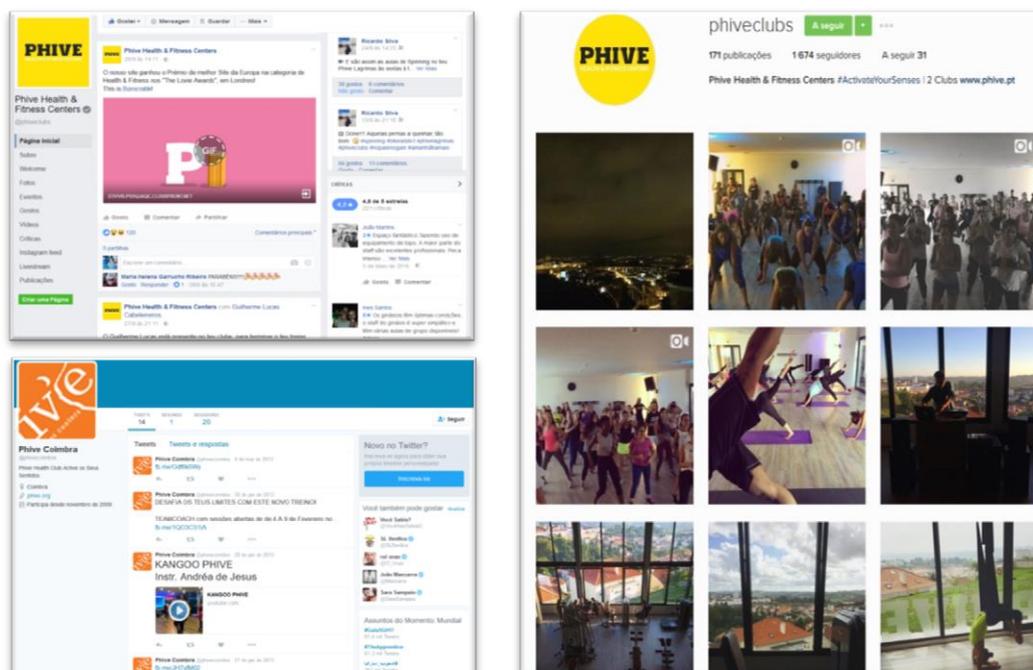
A Google, ao vender as palavras-chave às empresas, permite que, quando os potenciais clientes se encontram a utilizar o motor de busca, o Google Adwords filtre as palavras e as associe à pesquisa que o cliente está a efetuar. Por exemplo, quando o potencial cliente escrever uma determinada palavra para pesquisa no seu motor de busca, junto aos resultados da sua pesquisa irá aparecer também um anúncio comercial que reencaminha o potencial cliente para o *website*.

A escolha das palavras-chave escolhidas pelo departamento estão diretamente relacionadas com a oferta que o Phive – Health and Fitness Centers oferece.

Em suma, o Google Adwords é uma estratégia de marketing utilizada pelo Departamento de Comunicação e Marketing para divulgar a notoriedade da empresa no mundo virtual e atingir, assim, um número superior de potenciais clientes.

#### 4.1.2 REDES SOCIAIS

O Phive está presente e comunica também através das suas redes sociais, como o Facebook, o Instagram e o Twitter. É da responsabilidade do Departamento de Comunicação e Marketing atualizar diariamente as suas páginas com publicações originais, de modo a que as mesmas permaneçam ativas durante todo o dia e, assim, criar uma relação mais próxima com os seus públicos.



#### 4.1.3 NEWSLETTER

A newsletter é uma forma de correio direto e uma das técnicas de marketing direto mais utilizada pelo Departamento de Comunicação e Marketing para divulgação de eventos e datas festivas e pelo Serviço de Apoio e Atendimento ao Cliente para divulgar as suas campanhas.



A newsletter para o Phive permite conquistar e fidelizar os clientes atuais e potenciais, de uma forma direta e personalizada, tornando-se num dos meios de comunicação mais utilizado pela empresa.

#### 4.3.4 MEDIA

É igualmente da responsabilidade do Departamento de Comunicação e Marketing estabelecer uma relação com os *Media*, de forma a conseguir maior notoriedade à empresa junto do seu público externo.



Uma das suas tarefas passa por redigir comunicados de imprensa sobre os mais variados temas que, depois de aprovados pela Administração, seguem para aprovação do jornalista via email, respeitando sempre os critérios de redação, nomeadamente o número de palavras e caracteres e a própria linguagem do texto escrito.

#### 4.3.5 EVENTOS

Outro meio de comunicação da empresa são os eventos que organiza, cujos principais objetivos passam pela retenção dos sócios ativos e angariação de novos clientes.



Cada evento no Phive – Health and Fitness Centers é fruto de um planeamento a longo prazo e, em geral, é repetido anualmente, podendo variar na localização e programa.

## CAPÍTULO III

### INTERVENÇÃO PRÁTICA NO ESTÁGIO CURRICULAR NO PHIVE — HEALTH AND FITNESS CENTERS

## I. ENQUADRAMENTO

Depois de retratada uma componente mais teórica, mas de extrema importância para uma melhor perceção relativamente ao tema central escolhido – *A Comunicação numa Pequena Empresa* -, este terceiro capítulo surge da oportunidade de estagiar em dois departamentos (Departamento de Serviço de Apoio e Atendimento ao Cliente e Departamento de Comunicação e Marketing) na cadeia de ginásios PHIVE - HEALTH & FITNESS CENTERS, cuja marca é hoje detentora de dois projetos na área da manutenção e reabilitação desportiva: Phive Lágrimas Health Club e Phive Celas Fitness Club, ambos situados na cidade de Coimbra.

O Estágio em si foi realizado no *health club* Phive Lágrimas, que viu, nos seus nove anos de existência, um forte crescimento nos últimos vinte e quatro meses fruto da criação de um Departamento de Comunicação e Marketing, uma necessidade para acompanhar e crescer nas emergências do mercado do *fitness*, e ao seu planeamento minucioso e estratégico de ações de comunicação numa vertente interna e externa.

Ao longo destes seis meses de estágio foram desempenhadas um leque de atividades, que seguem descritas nos próximos pontos deste capítulo.

De uma forma breve e sucinta, esta terceira parte do relatório de estágio implica uma participação ativa, de cariz bastante pessoal, em todas as tarefas mencionadas. A sua abordagem não pretende ser exaustiva esperando, no entanto, que tenha um contributo futuramente positivo para a própria empresa no que diz respeito aos aspetos a melhor na área da Comunicação que, no fundo, acaba por ser o alicerce de toda a organização.

## 2. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

### 2.1 CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa BOM PULSO LDA, sediada em Coimbra, criou a marca PHIVE - HEALTH & FITNESS CENTERS, que é hoje detentora de dois projetos na área da manutenção e reabilitação desportiva: o Phive Lágrimas Health Club e o Phive Celas Fitness Club. Ambos os projetos estão vocacionados para o cliente no sentido de lhe proporcionar o melhor serviço possível.

### 2.2 O PHIVE LÁGRIMAS HEALTH CLUB

Situado na Quinta das Lágrimas Residências, o Phive Lágrimas conta com uma área total de 7400m<sup>2</sup>, que inclui um espaço exterior com estacionamento privativo, um parque infantil, um circuito de manutenção, um jardim e uma esplanada. No seu interior, dispõe de uma piscina aquecida, *jacuzzi*, sauna, banho turco, dois estúdios para modalidades de grupo, um estúdio de musculação, um estúdio de *cardio*, um gabinete médico (destinado às consultas de orientação física e nutrição) e um gabinete para atendimento ao cliente.



Figura 2 - Phive Lágrimas



Figura 3 - Entrada Phive Lágrimas



Figura 4 - Piscina e SPA do Phive Lágrimas

O Phive Lágrimas é um projeto inovador na área do Desporto e do Lazer na cidade de Coimbra, que está vocacionado para o cliente no sentido de lhe proporcionar o melhor serviço possível. Para isso, dispõe de uma equipa de profissionais qualificada, dedicada e motivada para prestar um serviço de qualidade.

Conta atualmente<sup>29</sup> com cerca de 1837 sócios ativos, sendo um número suscetivo a constantes alterações dado o ciclo da empresa e do próprio mercado; e um total de 67 colaboradores que circulam entre os dois clubes já existentes.

O seu horário de funcionamento é de Segunda a Sexta-feira das 7h30 às 22h00, ao Sábado das 09h00 às 20h00 e aos Domingos e Feriados das 10h00 às 14h00.

O Phive Lágrimas procura adaptar-se continuamente às contingências do mercado e às necessidades do cliente, que está cada vez mais exigente, antevendo carências emergentes e criando soluções para lhe responder de forma proactiva. Pretende ser uma empresa credível, capaz de assumir compromissos e de cumpri-los, desenvolvendo relações com os seus clientes, colaboradores e fornecedores baseadas na confiança, clareza e honestidade.

## 2.3 MODELO ORGANIZATIVO DA EMPRESA

Na história da gestão sempre houve um interesse particular sobre a questão da estrutura organizacional.

Para Bilhim (2006, p.23) a estrutura organizacional refere-se “às relações formais, tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros da organização, como estão especificadas na definição de funções, e manuais de procedimentos”. Por outras palavras, define a forma como as tarefas devem estar destinadas, especifica quem depende de quem e estabelece os mecanismos formais de coordenação e controlo.

Na entidade em particular, o Phive Lágrimas apresenta uma estrutura orgânica caracterizada por uma reduzida diferenciação e hierarquia, pouca formalidade, grande flexibilidade e uma descentralização e delegação de autoridade. Todos os departamentos trabalham em conjunto com um objetivo essencial em comum: a satisfação do cliente.

O organograma seguidamente apresentado retrata a configuração estrutural da organização, o seu funcionamento, os órgãos que a integram e as suas relações de interdependência.

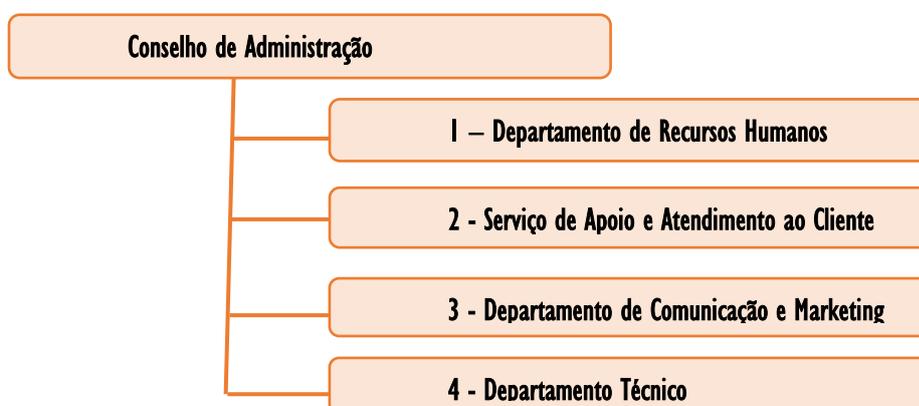


Figura 5 - Organograma do Phive Lágrimas

<sup>29</sup> Dados atualizados no dia 06-09-2016.

As funções do Conselho de Administração passam por definir os objetivos e as políticas de gestão do Phive Lágrimas, orientar os recursos humanos, coordenar as atividades a realizar e elaborar planos de atividades e financiamentos anuais.

Ao Serviço de Apoio e Atendimento ao Cliente (SAAC) pretende-se que receba e atenda o cliente, que saiba gerir a carteira de clientes, que apresente as instalações aos visitantes, que saiba gerir reclamações, que promova ações de comunicação interna e externa, que organize a receção, que controle e faça uma gestão do *target*, e que dê uma formação base e contínua à equipa de vendas.

O Departamento de Comunicação e Marketing desenvolve estratégias de retenção e angariação de sócios através de ações de comunicação devidamente planeadas e estruturadas, organiza todos os eventos (internos e externos) e orienta a sua divulgação.

Ao Departamento Técnico é-lhe dado a responsabilidade por todas as modalidades de grupo, devendo desenvolver o melhor horário de aulas de grupo para o Phive Lágrimas, dar formação base e contínua aos instrutores e fazer o controlo de qualidade.

## 2.4 OBJETIVOS DO PHIVE LÁGRIMAS

Como pioneiro na Região Centro das mais diversas modalidades de grupo (Hidrobike, Kangoo, GritSeries) na área do Fitness em Coimbra, o Phive Lágrimas tem como objetivo prioritário assegurar e manter a sua liderança, não dispensando o aumento e melhoria da qualidade do seu serviço prestado ao cliente.

Com a implementação de um modelo empresarial e organizativo, mais racional e eficaz, dividido em cinco Departamentos correspondentes – Conselho de Administração, Departamento de Recursos Humanos, Serviço de Apoio e Atendimento ao Cliente, Departamento de Eventos e Departamento Técnico - a empresa consegue dar uma melhor resposta aos desafios e necessidades colocadas pelas exigências crescentes dos seus clientes, bem como garantir, de forma rentável, a satisfação e qualidade do serviço prestado, num cenário onde o mercado do Desporto e Lazer adquire cada vez mais relevância, aumentando, assim, a sua eficácia comercial e gestão de negócio.

A estratégia que o Phive Lágrimas delineou para o futuro assenta na preservação do valor implementado – a satisfação máxima e constante do cliente – com um enfoque no alargamento e reconhecimento da marca a nível nacional e internacional.

## 2.5 GUIA DE IDENTIDADE

De uma forma consensual, autores como Rodrigues (1997); Alvesson (1998) e Nogueira (2000) defendem que cultura e identidade complementam-se na medida em que uma necessita da outra como fonte de significados<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> *Identidade e Cultura Organizacional*. [Em linha]. [Consultado a 03 de Agosto de 2014]. Disponível em [www: <URL: www.spell.org.br/documentos/download/22852>](http://www.spell.org.br/documentos/download/22852).

De acordo com Borzeix e Linhart (1996)<sup>31</sup>, “a identidade de uma organização é afetada pelas significações culturais que perpassam as empresas e ela nunca é única, variando com as situações e histórias dos atores organizacionais”. Desde modo, é possível perceber pelo embasamento teórico que identidade e cultura estão interligadas, assim, os estudos sobre a identidade enriquecem a compreensão da cultura e estudos sobre a cultura enriquecem a compreensão da identidade.

É no processo de investigação da cultura de uma organização que se identificam aspetos formadores da identidade organizacional. O mundo moderno exige uma crescente capacidade de adaptação, uma atenção permanente aos desafios e às oportunidades.

A identidade de uma organização é manifestada através do seu nome, logotipo, *slogan*, dos seus recursos humanos, dos seus serviços e instalações. Todos estes recursos formam percepções pontuadas nas mensagens tangíveis e intangíveis que são enviadas aos públicos. A imagem é, portanto, “o reflexo da identidade organizacional ou a organização sob o olhar do seu público” (Argenti, 2011, p. 48).

No que respeita ao Phive Lágrimas, a empresa apresenta uma identidade própria, assumindo-se como um organismo vivo que encara de forma positiva todos os grandes projetos em que está envolvida, procurando sempre destacar-se por ser pioneira no seu setor de mercado e manter a sua característica inovadora.

Para além da identidade visual, a imagem da empresa é construída no espírito dos seus públicos a partir da estruturação de um conjunto de elementos às vezes de natureza diferente, mas sempre com correspondência estrutural. Com o objetivo de que cada colaborador deve conhecer a sua visão, missão e valores, bem como os princípios de gestão e código de ética pelos quais a empresa se rege, a empresa dispõe de um Manual de Acolhimento.

## 2.5.1 MISSÃO | VISÃO | VALORES

O Phive Lágrimas entende como missão primordial a prestação de serviços no ramo do Desporto e Lazer, com o objetivo de transformar a vida das pessoas, contribuindo para o seu bem-estar físico e emocional, através de experiências únicas que as fazem regressar dia após dia. Para isso, dispõe de um vasto conjunto de modalidades e serviços, suportados por equipamentos e instalações de grande qualidade, mas sobretudo acompanhados por uma equipa de profissionais devidamente qualificados.

A sua visão passa por ser uma organização moderna, proactiva e reconhecida como uma referência nacional, pela qualidade dos seus serviços e profissionais, procurando sempre a retenção dos seus clientes.

No que diz respeito aos seus valores, o Phive Lágrimas subdivide esta categoria por dois: valores Phive-Clientes, destacando-se o profissionalismo, a honestidade, a transparência, a inovação, a criatividade, a versatilidade, a proatividade e o estilo de vida saudável; e os valores Phive-Colaboradores, reforçando o progresso, a harmonia, a informalidade, a integridade, a valorização e o espírito de equipa.

---

<sup>31</sup> Idem.

## 2.5.2 NOME | LOGOTIPO | SLOGAN

Em português, a palavra PHIVE significa “cinco”, constituída igualmente por cinco letras. Simboliza o equilíbrio, a harmonia e a perfeição do corpo humano. O logotipo foi criado a partir de um *brainstorming* com várias ideias associadas:

- Os 5 Sentidos propostos por Aristóteles: audição; visão; olfato; paladar e tato;
- Os 5 aspetos do ser humano: físico; emocional; mental; anímico e consciente;
- Os 5 elementos da energia (chineses): água; madeira; fogo; terra e metal;
- As 5 Pontas de uma estrela – pentagrama;
- As 5 Partes em que o homem está dividido: quatro membros e a cabeça que os controla.

### EVOLUÇÃO DO LOGOTIPO

O Phive – Health and Fitness Centers posicionou-se estrategicamente em Março de 2007 na cidade de Coimbra, tendo em conta um mercado em que o desporto estava em ascensão e a ganhar cada vez mais visibilidade.

A imagem da marca foi um dos resultados desse posicionamento, que visou uma aproximação ao cliente com critérios de simplicidade na oferta (transparência na informação que transmite ao cliente), de facilidade na resolução de problemas (na influência que pode ter no seu estilo de vida) e assente numa responsabilidade social (a luta contra o sedentarismo e a obesidade).



Figura 6 – Logotipo da marca (2007 a 2014)



Figura 7 – Logotipo atual da marca

Em 2015, com a abertura de um novo clube (o Phive Celas) surge um *rebranding* total da marca, dando origem a uma nova imagem corporativa. Esta estratégia de marketing pretendia alterar a perceção negativa da marca, na medida em que era considerada uma marca elitista, com um valor mensal considerado alto. Desta forma, surgiu então o logotipo apresentado na figura 7, criando uma nova identidade da marca na zona de Coimbra.

### SLOGAN

O slogan da marca sempre foi “Active os seus sentidos”, criando uma ligação direta com o significado do próprio nome PHIVE, como foi inicialmente analisado no ponto 2.5.2.. A partir de 2015, com o *rebranding* da marca, foi alterado para “Ative os seus sentidos”, respeitando assim o novo acordo ortográfico.

## 3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

### 3.1 DEPARTAMENTO DE SERVIÇO DE APOIO E ATENDIMENTO AO CLIENTE

#### 3.1.1 ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Ao longo dos seis meses de Estágio, tive a oportunidade de me desafiar nos vários sentidos que envolvem a comunicação. Comunicação não é apenas aquilo que é expressamente falado. Todos os dias, a todas as horas, o nosso corpo envia mensagens sobre o nosso estado de espírito e maneira de estar em geral. Esses sinais que enviamos podem chegar mesmo a influenciar e a determinar o comportamento do outro.

No Phive Lágrimas, o primeiro passo para um atendimento ao público de excelência é sorrir genuinamente. Está provado cientificamente que quanto mais sorrirmos mais reações positivas recebemos por parte das outras pessoas. Esta expressão facial torna-se numa poderosa ferramenta de trabalho na medida em que transmite emoções, reações, intenções, estados de espírito, mesmo utilizada de uma forma consciente ou não.

Para além deste fator, o sorriso no atendimento melhora certamente a imagem de quem comunica, tornando mais fácil a empatia com o interlocutor. Melhora o relacionamento interpessoal, cativando a atenção, ou pode mesmo aliviar um momento de discussão. O sorriso trata-se de uma expressão muito complexa uma vez que lhe estão associados determinados significados. As investigações a respeito da comunicação humana frequentemente negligenciaram o indivíduo em si. Qualquer um de nós pode fazer uma análise aproximada de um carácter de um indivíduo regulando-se pelo seu movimento (rígido, desenvolvido, enérgico), e a maneira como age também será bastante relevante para uma definição da sua personalidade. Por exemplo, um aperto de mão revela traços de personalidade e intenções de quem os executa, podendo gerar efeitos mais ou menos positivos nos interlocutores.

Outro aspeto que determina claramente a qualidade comunicacional é a posição do nosso corpo. Se adotarmos uma postura rígida (por exemplo: braços cruzados ou mãos nos bolsos) isso vai representar uma resistência à comunicação; mas se, por outro lado, adotarmos uma postura ligeiramente inclinada, já indica empatia e favorece a escuta ativa de quem nos ouve.

Para além dos aspetos referidos, os gestos são outra forma de linguagem, pelo qual é possível realizar-se a comunicação. Os gestos devem ser naturais, definidos e executados no momento oportuno, sem nunca desviarem a atenção do ponto que com eles se pretende dar ênfase.

Como rececionista no Phive Lágrimas, a minha tarefa número um passava por atrair, satisfazer e preservar os clientes. Ao longo do Estágio fui aprendendo a dominar algumas tarefas como: receber e atender o cliente; apresentar as instalações aos visitantes; gerir reclamações; organizar reuniões; trabalhar com agenda; e promover ações de comunicação interna e externa (promoções/ campanhas). Outras tarefas, de carácter mais complexo, como controlo e gestão do *target* individual e fecho de vendas na hora, resumiram-se numa constante diária de aprendizagem.

Antes de começar a conhecer os potenciais clientes (PC) do Phive Lágrimas, comecei por aprender a desenvolver as capacidades de relacionamento interpessoal, para saber a melhor forma de lidar com os diferentes tipos de personalidade. Assim, e

de acordo com o Manual de Acolhimento disponibilizado pela organização, podemos categorizar os vários tipos de personalidade em quatro grandes grupos: Diretivo; Interativo; Sereno; e Cauteloso – o D.I.S.C.. No entanto, é de reforçar que alguns potenciais clientes são mais difíceis de identificar que outros e, normalmente, apesar de nos identificarmos mais com um tipo de personalidade em particular, na prática podemos ser uma combinação destes tipos.

O estilo D – diretivo – é o mais fácil de identificar. Em geral, o contato parece ser um pouco mais difícil inicialmente porque a pessoa revela ser diretiva e dominadora; gostam de ter o controlo. Em geral, são apressadas e não gostam que lhes ocupem muito tempo. Por sua vez, são muito decididas e sabem o que querem.

O estilo I – interativo – refere-se a pessoas brincalhonas e imprevisíveis. Por norma, são pessoas que gostam de pessoas e de estar com o próximo. São pessoas decididas; têm de gostar do vendedor; têm de estar interessadas. Utilizam muitas inflexões de voz e o seu tom varia entre o moderado e o alto. São ouvintes irregulares, ora prestam atenção no que estamos a dizer ou começam a divagar no que os rodeia.

O estilo S – sereno – diz respeito a pessoas que não se revelam muito comunicativas no início; temos de começar a conversa com perguntas abertas e falar-lhes um pouco sobre nós. As pessoas serenas são muito atentas, e pacientes por natureza. Gostam de ponderar decisões, e detestam que as pressionam.

Quanto ao estilo C – cauteloso – são pessoas muito analíticas, pensadoras e prudentes. Exigem informações muito precisas, querem factos reais. Praticamente não apresentam qualquer variação na inflexão de voz. Fazem perguntas muito concretas e, quando chega a altura de tomar uma decisão são muito objetivos.

O D.I.S.C conseguiu traduzir-se numa prática bastante útil em ambiente de trabalho, pela facilidade com que ajuda a chegarmos mais rapidamente à pessoa que vem até nós. Depois de identificado o D.I.S.C. do potencial cliente é importante demonstrar interesse, colocando-nos no lugar do outro.

### 3.1.2 VENDAS E GESTÃO DE CLIENTES

Numa altura em que a economia não cresce e os consumidores estão cada vez mais exigentes e pretendem usufruir de momentos e experiências únicas, o Phive Lágrimas vende emoções e as pessoas voltam porque as fazem sentir bem.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, por isso é de extrema importância que os gestores de clientes sejam profissionais de venda. A base do trabalho comercial no Phive Lágrimas incide sobre a prospeção. É através dela que se adquirem os contatos para potenciais clientes e, sem eles, não haveriam agendamentos, logo não existiriam vendas.

Toda a venda começa com a necessidade de captar a atenção do potencial cliente. Assim, o grande segredo para ser bem-sucedido é procurar estabelecer empatia com o potencial cliente – ouvir mais do que falar; fazer as perguntas certas – desde o início da visita ao clube.

Depois de obtida a atenção do potencial cliente, deve-se identificar os seus interesses e necessidades imediatas e contínuas. Numa fase seguinte, é necessário criar o desejo na mente do potencial cliente para que ele perceba que o Phive Lágrimas pode realmente trazer-lhe benefícios muito importantes na sua saúde.

A última fase do processo de venda depende principalmente da habilidade e confiança do gestor em fechar a venda no momento. Se seguirmos a sequência correta na aplicação eficiente destes cinco passos somos, com certeza, bem-sucedidos no fecho da venda e no sucesso da sua gestão profissional.

Ao longo do Estágio, fui aprendendo alguns fatores fundamentais para o desenvolvimento de um bom gestor de clientes. Conseguir a empatia de alguém é o primeiro passo. Ter empatia é para a empresa alguém agradável, que facilmente capta a atenção de forma positiva, que consegue ver o mundo com os olhos do outro, e que se coloca na posição do cliente mesmo, por vezes, não adotando essa visão.

Controlar as emoções é igualmente uma atitude essencial num bom gestor de clientes, uma vez que só assim conseguimos manter a serenidade necessária para utilizar a nosso favor os argumentos e os sinais que recebemos da outra parte. Só assim conseguimos manter o equilíbrio necessário para uma correta tomada de decisão.

O desafio como gestores de clientes no Phive Lágrimas passa por encontrar recursos que resolvam qualquer adversidade. Para tal, devemos praticar a arte de ter um pensamento positivo, para conseguirmos ter a capacidade de apreciar o lado bom das coisas. Este fator normalmente aproxima as pessoas pelo lado bom e favorece as relações humanas. Uma pessoa otimista tem mais eficácia no controlo do seu objetivo.

Por outro lado, não podemos descurar a perseverança, sendo necessário possuir determinação e flexibilidade suficientes para alcançar o *target* mensal que é proposto na última reunião de cada mês, como estratégia de preparação do mês seguinte. O autocontrolo significa maturidade emocional para resistir às objeções e às adversidades. Muitas vezes a envolvente comercial não nos é muito favorável, e nem sempre se chega ao objetivo proposto. Neste tipo de situações, devemos ter a capacidade de nos autocontrolar, não deixando a frustração tomar conta de nós, para depois percebermos o que podemos mudar e definir novas estratégias que nos permitam chegar ao sucesso das tarefas numa fase seguinte.

Outra característica dominante e essencial é a resistência ao stresse. Determinação, ânimo e tenacidade são fundamentais para o sucesso. Para além disso, mentes fortes são motivadas por princípios dinâmicos. No entanto, a verdade é que ninguém domina algo novo pela primeira vez que experimenta fazê-lo. No Phive Lágrimas, ensinam-nos que aprender exige tempo e prática, e é esse o conceito de Curva Aprendizagem que consiste em quatro níveis de competência, de principiante a especialista: incompetência inconsciente; incompetência consciente; competência consciente; e competência inconsciente.

No que refere à incompetência inconsciente, as pessoas nem sequer percebem que não sabem o que estão a fazer. Estas pessoas obviamente não reconhecem ou admitem que precisam de ajuda, acham que estão bem, logo não se apercebem que há sempre coisas novas para aprender ou mesmo melhorar ou evoluir.

As pessoas passam para um nível de incompetência consciente quando percebem que não sabem fazer bem o que estão a fazer, ou a função que desempenham. Corresponde de facto à etapa de aprendizagem de algo novo.

Quando a pessoa atinge o terceiro nível de competência – competência consciente – a sua vontade de melhorar já é suficientemente forte para ultrapassar o desconforto de aprender algo novo; passa a saber fazer aquilo que aprendeu, mas tem de pensar conscientemente como o fazer para ter sucesso. Nesta fase, o segredo do sucesso é praticar muito, porque quanto mais se praticar os conhecimentos adquiridos, mais vai errar, para assim aprender mais.

Finalmente, quando a pessoa atinge o nível de competência inconsciente, significa que ela já aplica todos os conhecimentos adquiridos mas sem esforço consciente. Esta é a qualidade que se procura num consultor comercial, pois quando passa a ser inconscientemente competente, significa que já atingiu um nível de competência máximo em que as técnicas e as estratégias que usa estão total e naturalmente integradas nas suas apresentações.

Outra lição aprendida como gestora de clientes é que temos uma única oportunidade para causar uma boa primeira impressão. A aparência do gestor de clientes é a primeira pista que as outras pessoas têm sobre a nossa própria autoestima, mas também sobre a empresa que representamos. Uma boa imagem vai aumentar a nossa confiança pessoal, o que irá claramente influenciar no nosso sucesso comercial. No Phive Lágrimas não dispõem de nenhum uniforme, deixando ao critério do colaborador que se vista de acordo com o seu marketing pessoal.

Em suma, como comerciais/gestores de clientes, percebemos rapidamente que, tal como acontece em qualquer carreira, a preparação e a prática são as chaves para o alcance do sucesso. A repetição é um dos segredos para a mestria. O outro é praticar o que aprendemos assim que aprendemos. Caso contrário, devemos estar preparados para perder para alguém mais preparado do que nós. A ideia é fazer com que cada cliente que temos nos traga um novo cliente como ele.

### 3.1.3 LEITURA CRÍTICA SOBRE O DEPARTAMENTO DE SERVIÇO DE APOIO E ATENDIMENTO AO CLIENTE

Partilho de seguida a minha leitura crítica sobre as tarefas desenvolvidas no Departamento de Serviço de Apoio e Atendimento ao Cliente (SAAC), no Phive Lágrimas.

Em primeiro lugar, posso dizer que o Departamento de SAAC é o setor mais importante da organização, porque é através dele que o cliente faz um primeiro contacto com a empresa, criando assim a sua primeira impressão sobre a marca.

Ao nível da sua estrutura, e com a abertura próxima de um novo clube, surgiu a necessidade de eleger um coordenador de equipa para esta secção — inexistente ao longo do período de Estágio —, responsável por acompanhar e reportar as tarefas individuais de cada gestor ao Conselho Administrativo, bem como orientar a gestão do *target* mensal individual e de equipa de forma a garantir o maior sucesso consecutivo possível. A ausência de um responsável de equipa não prejudicou, porém, o meu percurso como estagiária na entidade, na medida em que fui constantemente acompanhada pela minha orientadora de estágio, Marisa Matias.

Sob uma perspetiva individual, o Departamento de Serviço de Apoio e Atendimento ao Cliente veio de alguma forma despertar a minha curiosidade nas áreas de Gestão de Empresas e de Recursos Humanos, por estar mais próxima e poder acompanhar de perto os objetivos reais definidos pela empresa no que diz respeito ao nível económico e financeiro (gestão de objetivos mensais e anuais), e por estar diretamente ligada às pessoas (potenciais clientes, clientes, e até à própria equipa).

A oportunidade de poder estagiar e fazer parte integrante deste departamento permitiu-me também refletir que um profissional de comunicação deve estar em atualização constante, por necessidade do mercado e dos próprios clientes que procuram cada vez mais contemplar vários serviços numa única oferta, facilitando-lhes, assim, o seu dia-a-dia.

Não obstante este fator, percebi que o meu empenho em todas as atividades neste departamento prendeu-se com a expectativa de que este viesse a contribuir positivamente para as minhas práticas profissionais futuras e também pela possibilidade de constituir um espaço de partilha de experiências.

Numa análise crítica, mas construtiva, acredito que a junção das funções de rececionista com as de gestor de clientes acrescido da vertente comercial num único trabalhador possa, de certa forma, afetar a empresa no sentido pejorativo. Como estagiária, pude presenciar inúmeras vezes em que cada uma das tarefas era interrompida. Assim, considero numa ótica prática, que o rececionista deve estar exclusivamente para o cliente, no sentido de lhe proporcionar o melhor serviço possível, quer no seu acompanhamento quer no seu esclarecimento de dúvidas. Considero também que deve ser o rececionista que recebe o potencial cliente, acompanhando-o ao gabinete de vendas para ser recebido por um comercial. Aos rececionistas devem ainda ser inculcadas as funções de gestores de clientes (através do *follow up*<sup>32</sup>), uma vez que são eles que recebem e comunicam diariamente com os clientes e que os acompanham no seu percurso enquanto sócios do Phive Lágrimas.

O comercial, por sua vez, devia ter um único foco - o alcance do seu *target* mensal -, direcionando todas as suas tarefas nesse sentido. Uma boa taxa de fecho na hora levaria a um aumento no incremento de sócios ativos na empresa, pelo que seria, sem sombra de dúvida, uma mais-valia para ambas as partes: o trabalhador porque recebe uma percentagem da comissão em cada venda que faz; e para a organização porque o aumento de clientes leva a um crescimento económico que, por sua vez, pode gerar mais negócio levando mesmo à abertura de mais clubes.

Fazendo esta aposta na divisão de tarefas, a empresa devia investir nas suas infraestruturas, criando condições favoráveis para o atendimento e acompanhamento telefónico através de um gabinete de *call center*. Neste momento, os telefonemas são feitos atrás da receção, sem condições de privacidade e tranquilidade, uma vez que está em constante movimento por parte de toda a equipa. A criação de um *call center* permitira aos seus trabalhadores uma maior concentração e foco na tarefa.

---

<sup>32</sup> Estratégia de comunicação adotada pela empresa, feita através de telefonemas periódicos. Esta função, desempenhada pelos gestores de clientes, serve para fazer o acompanhamento da experiência no Clube à sua carteira de clientes, pedindo-lhes referências (nome e contato mais direto) de outros potenciais clientes.

## 3.2 DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

### 3.2.1 COMUNICAÇÃO EXTERNA

Hoje em dia somos invadidos por uma quantidade de notícias que nos influenciam das mais variadas maneiras. Quantas vezes somos induzidos a pensar num assunto cuja veracidade nunca poderemos averiguar? Quantas vezes nos deparamos com tragédias e emoções que representam nada mais do que um exagero da realidade?

É certo que os *media* assumiram uma proporção tão grande ao longo dos anos, que o fenómeno da globalização entrou nas nossas vidas e todos passamos a ter acesso à informação quase em tempo real. Todos os continentes fazem acontecer e vários são os meios e as ferramentas usadas para a transmissão da informação.

Para que o Phive Lágrimas alcance os efeitos positivos que pretende junto dos seus públicos-alvo numa vertente externa, é imperativo que a comunicação seja sempre bem planeada, preparada e executada.

Ao longo do Estágio Curricular, como membro integrante do Departamento de Comunicação e Marketing, foi-me inculcada a tarefa de estabelecer a ponte entre a empresa e dois órgãos de comunicação regionais: o Diário As Beiras e o Diário de Coimbra.

A título de exemplo:



Figura 8 – Parceria entre o Phive Lágrimas e o Diário As Beiras



Figura 9 – Parceria entre o Phive Lágrimas e o Diário de Coimbra

Para além desta a oportunidade em acompanhar a comunicação externa da empresa, pude ainda redigir dois *press release*<sup>33</sup> para ambos os meios de comunicação, sobre dois projetos diferentes que vieram transformar a vida das pessoas que fizeram parte das iniciativas em causa.



Figura 10 – Notícia *Phive inicia programa de combate à Obesidade*, Diário As Beiras, 09 de Janeiro de 2014



Figura 11 – Notícia *Mega Ginásio vai nascer na antiga Igreja de Celas*, Diário de Coimbra, 05 de Setembro de 2014

### 3.2.2 EVENTOS

Na última década, a gestão de eventos deixou de ser uma área de atuação de amadores dedicados e habilidosos, para se tornar um campo de profissionais treinados e qualificados.

Giacaglia (2003) refere que os vários tipos de eventos podem ser classificados segundo vários critérios: finalidade, periodicidade, área de abrangência, à zona de ação, ao público-alvo, ao nível de participação, e à área de interesse. De acordo com o autor, do ponto de vista das organizações há dois interesses centrais na classificação de eventos: o institucional e o promocional. O interesse institucional visa criar ou firmar o conceito/imagem da empresa, entidade, governo ou pessoa, sem objetivos mercadológicos imediatos. Já o interesse promocional visa à promoção de um produto da empresa ou de um serviço do governo, entidade, pessoa, em apoio a *Marketing*, mas aí com fins mercadológicos.

No entanto, o que realmente importa para efeito de estudo é a relevância que os eventos têm como estratégia empresarial na retenção e angariação de clientes para o Phive Lágrimas.

No Phive Lágrimas organizam-se dois tipos de eventos: internos e externos.

<sup>33</sup> Para visualizar na íntegra os dois *press releases* redigidos, por favor consulte apêndices I e II.

### 3.2.2.1 EVENTOS INTERNOS

Ao nível dos eventos internos, realizados para fomentar o espírito de equipa, destacam-se: o *team building* e o *training meeting*.

O *teambuilding* tem o principal objetivo de aproximar os trabalhadores do Phive Lágrimas e incentivá-los a não ter qualquer barreira contra a diversão, resultando num melhor desempenho coletivo, através de uma série de exercícios, tarefas e objetivos comuns. Sem as restrições do ambiente de trabalho, os exercícios de *teambuilding* podem ser extremamente benéficos, com resultados positivos tanto para a empresa como para os trabalhadores.



Figura 12 – Primeiro evento *team building* Phive (2014): antes da atividade *paintball*



Figura 13 – Primeiro evento *team building* Phive (2014): depois da atividade *paintball*

Por sua vez, o *training meeting* resulta num pré-ensaio das novas coreografias das modalidades que o Clube dispõe, para um evento em específico – os dias abertos (*OpenDay*) – destinado exclusivamente a todos os funcionários do Phive Lágrimas, com o intuito de melhorar a performance individual e profissional da equipa de instrutores.

### 3.2.2.2 EVENTOS EXTERNOS

No que respeita aos eventos externos, o Departamento de Comunicação e Marketing é responsável por organizar: os *OpenDay's* (dias temáticos abertos/livres), as datas festivas (Carnaval, Aniversário Phive Lágrimas, Halloween) e os eventos de cariz solidário (Dia da Criança, Dia do Pijama, Natal Solidário).



Figura 14 – OpenDay Festa Mexicana (Junho de 2014)



Figura 15 – Comemoração do Halloween (31 Outubro de 2014)



Figura 16 – Eventos de cariz solidário (Dia Nacional do Pijama - recolha de bens para crianças - Novembro de 2014)

### 3.2.3 LEITURA CRÍTICA SOBRE O DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

Numa perspetiva global, uma das principais conclusões retiradas através da participação no Departamento de Comunicação e Marketing passa pela constatação de que todas as empresas, de grande ou pequena dimensão, devem beneficiar de um departamento de comunicação, que as ajude nas suas relações com o exterior (imprensa, público, etc.) em toda e qualquer situação. Por outro lado, e numa perspetiva profissional, foi importante e enriquecedor perceber como funciona e se trabalha a comunicação no mundo do Fitness.

A criação do Departamento de Comunicação e Marketing em 2014 surgiu da emergência em querer ir mais além no que dizia respeito à notoriedade da marca na cidade de Coimbra. A responsabilidade do Phive Lágrimas em cada estratégia que planifica resulta dos anos que anda a distribuir qualidade, a oferecer um serviço memorável e a criar uma parceria valiosa entre a sua empresa e os seus clientes.

Em primeiro lugar, fazer parte da equipa de comunicação e marketing é uma das melhores experiências a nível prático profissional. Depois, levou-me a dar maior importância ao trabalho em equipa por ter havido desde sempre uma interajuda e partilha entre todos os elementos deste setor.

Relativamente à gestão de comunicação e marketing, percebeu-se que uma boa e persistente divulgação de uma estratégia de comunicação leva a uma maior adesão de sócios e potenciais clientes. Por exemplo, os eventos no Phive Lágrimas têm ganho uma maior visibilidade e um forte aumento de participação, fruto de uma planificação minuciosa e estratégica antecipadamente feita pelo departamento a cada trimestre.

No que diz respeito à estrutura em si do departamento, enquanto análise crítica como estagiária da organização, considero que deveria ser dada mais importância ao Departamento de Comunicação e Marketing, na medida em que, por vezes, as ações planeadas ficavam para segundo plano atrasando, assim, toda a estratégia antecipadamente planificada pela equipa. Esta condição tem a ver com o facto dos elementos constituintes do departamento fazerem igualmente parte do departamento de SAAC, desfocando assim as várias tarefas entre todos.

Por exemplo, se estiver planificada uma ação de rua para angariação de novos clientes, mas a equipa estiver longe de atingir o seu objetivo proposto enquanto comercial, dá-se prioridade à venda adiando a ação de rua para depois. Numa empresa em ascensão como é o Phive - Health and Fitness Centers, devem cumprir-se os prazos estipulados, não descurando nenhuma das tarefas em qualquer um dos departamentos. Para tal, a empresa deve ponderar a possibilidade de contratar mais recursos humanos especializados nas diversas áreas.

O Departamento de Comunicação e Marketing é de extrema importância, uma vez que ajuda no incremento da marca em todos os níveis, realizar pesquisas de satisfação e opinião dos clientes, elabora estratégias para atrair potenciais clientes, está presente entre os colaboradores (*endomarketing*), estuda e analisa verbas para realizações de campanhas publicitárias, entre outras tarefas importantes.

Findando esta reflexão, espera-se que os objetivos idealizados para a minha pessoa neste departamento tenham sido concretizados e, quem sabe, superados, no que diz respeito ao planeamento e organização de cada um dos objetivos propostos.

## CONCLUSÃO

Partilho de seguida a minha reflexão crítica sobre todo o meu percurso realizado ao longo do Estágio Curricular, sob a orientação incansável e sempre admirável de todos os que me acompanharam.

Em primeiro lugar, apraz-me dizer que o Estágio Curricular descrito no presente relatório foi uma das melhores experiências a nível prático destes dois anos de mestrado. Depois, porque considero que aquilo que me moveu para um constante empenhamento em todas as atividades que desenvolvi, para além do fator que evoquei anteriormente, foi a expectativa de que este viesse a contribuir positivamente para as minhas práticas profissionais futuras e também pela possibilidade de constituir um espaço de partilha de experiências.

O ponto de partida para a escolha do tema “A Comunicação numa Pequena Empresa: o Caso Pive – Health and Fitness Centers” teve como fio condutor a centralidade da comunicação no seio das organizações. Nesse sentido, foi essencial conseguir demonstrar de que forma é que a comunicação dá sentido à própria organização, tornando-se num elemento constitutivo da vida organizacional (Deetz, 2010 *apud* Figueira, 2014, p.397).

Sob uma perspetiva individual, o Estágio Curricular veio de alguma forma alimentar a minha curiosidade relativamente ao conhecimento na área das empresas numa visão teórico-prática. No entanto, considero que apesar de ser uma pequena empresa em forte ascensão, o Phive Lágrimas tem ainda algumas arestas a limar dentro da sua estrutura enquanto organização.

Inicialmente notei que há uma forte resistência à mudança no que diz respeito à contratação de novos elementos para integrarem a equipa. No Phive Lágrimas, espera-se que o trabalhador domine todas as áreas e faça várias tarefas ao mesmo tempo. Numa visão construtiva, pareceu-me que estes dois fatores constituíam num entrave ao rápido desenvolvimento da empresa, uma vez que desfoca o trabalhador da principal função para que é, inicialmente, contratado.

Depois, considero que seria importante dar maior relevo à comunicação interna na organização. Por vezes, deu-se prioridade à comunicação externa sem, antes, haver uma certificação de que toda a equipa do Phive Lágrimas estava informada. Estas situações geravam descontentamento por parte de alguns trabalhadores que não integravam os departamentos decisivos na empresa, como o Departamento de Marketing e Comunicação e o Departamento de Serviço de Atendimento e Apoio ao Cliente tornando-se, assim, situações evitáveis de acontecer. Antes de ser enviada uma comunicação para o exterior, deve seguir um *email* obrigatório para toda a equipa com todas as informações detalhadas. Pela sua força simbólica, a comunicação interna tem de ser credível e, para tal, é igualmente indispensável a sua coerência e alinhamento entre todos os departamentos da organização. A imagem da empresa deve assim ser coerente, quer para o interior quer para o exterior.

Numa perspetiva teórica, uma das principais conclusões retiradas na finalização deste relatório passa pela constatação de que todas as empresas, de grande ou pequena dimensão, devem beneficiar de um departamento de comunicação, que as ajude nas suas relações com o exterior (imprensa, público, etc.) em toda e qualquer situação. Para além disso, a existência de um departamento de comunicação nas pequenas organizações é uma das formas mais eficazes da corporação sobreviver e prosperar no mercado competitivo atual. Esta ferramenta estabelece um relacionamento entre a empresa e os funcionários, permitindo que eles acompanhem as suas principais ações e verifiquem o impacto das suas tarefas no alcance dos resultados traçados. Com isso, os colaboradores ficam mais motivados a contribuir para o sucesso da empresa.

Não obstante estes fatores, a comunicação nas organizações deve ser uma ferramenta da administração estratégica nos mais variados níveis hierárquicos para atingir o sucesso da organização. A sua prática não é – nem deve ser – da

responsabilidade de um departamento específico, mas sim de todos os que fazem parte da empresa. Somente dessa forma é que se pode evitar conflitos que atrapalhem o bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

A primeira lição nestes seis meses de estágio, no que diz respeito ao atendimento ao público, é que o cliente vem sempre em primeiro lugar. A receção é o primeiro contato dele com a empresa e, por isso, deve saber orientá-lo da melhor maneira possível.

Numa perspetiva comercial, apercebi-me que os consumidores compram cada vez mais por prazer e não por necessidade. A venda no Phive é feita com base nas emoções criadas no ato de venda. Vender, para a empresa, é simplesmente educar, informar e motivar um potencial cliente para a aquisição do seu serviço.

Por último, desenvolveu-se numa perspetiva de formação em que a aplicação prática dos saberes, aliada a uma adequada dinâmica pedagógica, constituiu um verdadeiro enriquecimento pessoal, com claras implicações na minha vida profissional futura.

Desta forma, globalmente, considero que o meu percurso no Phive Lágrimas foi bem-sucedido, obedecendo a uma adequada gestão por parte de toda a equipa que, com grande empenho e motivação, me foi acompanhando nesta etapa.

A finalidade do presente relatório passou por desafiar a capacidade individual e de desenvolvimento da escrita articulada com um maior aprofundamento de conhecimentos no que diz respeito ao Phive Lágrimas, ao longo deste período de Estágio Curricular.

O planeamento prévio da divisão de capítulos possibilitou um melhor empenho na construção do trabalho de investigação, bem como um melhor conhecimento prático do tema abordado. Não menos importante foi a procura constante para uma maior consolidação e progresso dos conteúdos tratados.

Em jeito de conclusão, considero que os objetivos inicialmente previstos foram atingidos ao longo do Estágio Curricular graças à larga experiência dos meus companheiros de equipa no Phive Lágrimas, que sempre souberam da forma mais sábia e eloquente motivar-me para esta temática, partilhando experiências e opiniões. Os momentos de reflexão, debate e troca de impressões foram, por isso, uma constante e, no entanto, souberam a pouco.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Vitor (2000) - *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Editor Praxis.
- ALVEY, J., BARLOW, H., & BATESON, P. (1990) - *Formas de Comunicação*. Lisboa: Edições Teorema.
- ARGENTI, P. (2011) - *Comunicação Empresarial*. 5a Edição. São Paulo: Edições Elsevier.
- BEIRÃO, Inácio, VASCONCELOS, Paulo, RASQUILHA, Luís et al (2008) - *Manual de Comunicação Empresarial*. Lisboa: Plátano Editora.
- BERLO, D. K. (2003) - *O Processo da Comunicação - Introdução à Teoria e à Prática*. São Paulo: Martins Fontes.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2006) – *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Quinta Edição Revista e Atualizada.
- BRAUL, Lionel (1992) – *A COM. A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop.
- CAMARA, P., GUERRA, P., & RODRIGUES, J. (1997) - *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CANAVARRO, José Manuel (2000) - *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Coimbra: Quarteto.
- CARDOSO, Onésimo O. (2006) - *Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos*. Rio de Janeiro: Revista da Administração Pública, vol.40 nº6.
- CASTRO, João Pinto (2007) - *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- DRUCKER, Peter (1995) – *A Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- FIGUEIRA, João (2014) - *A construção de sentido das Organizações através dos media - o caso A Vida é Bela*. Coimbra.
- FISHER, D. (1993) - *Communication in Organizations*. Minneapolis: West Publishing Company.
- FISKE, John (2002) – *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Porto: Edições Asa.
- FREIXO, M. J. (2006) - *Teorias e Modelos da Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.

KUNSCH, Margarida M. K. (2003) - *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*. (4a Ed.). São Paulo: Summus Editorial

MCQUAIL, D. (2003) - *Teoria da Comunicação de Massas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

MCQUAIL, D., & WINDAHL, S. (2003). *Modelos de Comunicação para o Estudo da Comunicação de Massas*. Lisboa: Editorial Notícias.

MATOS, Gustavo (2004) - *A Comunicação sem Complicação*. São Paulo: Elsevier Editora

MENDONÇA, Maria Luiza (2004) - *Processos Comunicativos e Subjetividade: desafios para o terceiro sector. Comunicação e Política*. São Paulo.

MENDES, António, PEREIRA, Francisco, CUNHA, Miguel et al (2006) - *Crises de Ameaças a Oportunidades – Gestão Estratégica de Comunicação de Crises*. Lisboa: Edições Sílabo.

LAMPREIA, J. (1992) – *Comunicação Empresarial*. Lisboa: Texto Editora.

LAMPREIA, J. (1992) – *Técnicas de Comunicação*. Lisboa: Publicações Europa-América.

LAMPREIA, J. Martins (1992) – *Textos de Gestão Comunicação Empresarial as Relações Públicas na Gestão*. Lisboa: Texto Editora, Lda.

RAMOS, Helena M<sup>a</sup> F. P. (1997) - *A comunicação interna. Estudo de Caso no C.E.T., Parte I – Uma abordagem à comunicação no mundo empresarial*. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

RAMOS, Natália (2001) - *Comunicação, Cultura e Interculturalidade*. Revista Portuguesa de Pedagogia, nº2.

REGO, Arménio (2007) - *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

ROSA, L. (1992) - *Sociologia de Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

RUÃO, Teresa (1999) - *A Comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos. Evolução e atualidade*. Cadernos do noroeste, vol.12, nº1-2, CCHS – Centro de Ciências Históricas e sociais, Universidade do Minho, Braga.

SERRA, J. P. (2007) - *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Livros Labcom.

SERRANO, A., & FIALHO, C. (2003) - *Gestão do Conhecimento - O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA - Editora Informática.

SILVA, H., & MATOS, M. (1996) - *Técnicas de Organização Empresarial*. Lisboa: Texto Editora.

SIMÕES, R. (1995) - *Relações Públicas*. 6ª Edição. São Paulo: Edições Summus.

TORQUATO, Gaudêncio (2002) - *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira.

WETPHALEN, Marie Hélène (1990) – *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés-Editora, Lda..

WOLTON, Dominique (1997) - *Pensar a Comunicação*. Miraflores: DIFEL - Difusão Editorial, S.A.

## Webgrafia

CARDOSO, Gustavo (2011) - *Da Comunicação em Massa à Comunicação em Rede: Modelos Comunicacionais e a Sociedade de Informação*. [Em linha]. Consultado a 06 de Setembro de 2016]. Disponível em: <URL: [http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/51\\_por.pdf](http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/51_por.pdf)>.

PINTO, Ana Teresa (2013) – *A Eficácia da Comunicação Organizacional*. [Em linha]. [Consultado em 15 de Agosto de 2014]. Disponível em: <URL: [http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1834/1/TESE\\_Final.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1834/1/TESE_Final.pdf)>.

PESSOA, Sónia (2003) - *Comunicação Empresarial, uma Ferramenta Estratégica*. [Em linha]. [Consultado em 15 de Agosto de 2014]. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica-pdf>>.

Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. [Em linha]. [Consultado a 08 de Março de 2016]. Disponível em www: <URL: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pesquisa-comunicacao-media.pdf>>.

Williams, R. (1983). *Keywords - A vocabulary of culture and society*. [Em linha]. [Consultado a 09 de Março de 2016]. Disponível em www: <URL: <https://tavaana.org/sites/default/files/raymond-williams-keywords.pdf>>.

*Glossário Intercultural*. [Em linha]. [Consultado em 03 de Agosto de 2014]. Disponível em: <URL: <http://www.glocallyouth.net/por/intercultural.htm>>.

*Identidade e Cultura Organizacional*. [Em linha]. [Consultado a 03 de Agosto de 2014]. Disponível em www: <URL: [www.spell.org.br/documentos/download/22852](http://www.spell.org.br/documentos/download/22852)>.

Infopédia. (2003-2016). *Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. [Em linha]. [Consultado a 08 de Março de 2016]. Disponível em www: <URL: [http://www.infopedia.pt/\\$two-step-flow](http://www.infopedia.pt/$two-step-flow)>.

## APÊNDICES

## Apêndice I – *Press Release* Publicada no Diário As Beiras

### TÍTULO: PHIVE INICIA PROGRAMA DE COMBATE À OBESIDADE

A 1ª edição *Phive Weight* terminou e já deu os seus frutos. O programa de combate à obesidade, realizado pelo Phive - Health Club and Fitness Centers, teve a duração de um mês e contou com a participação de 8 indivíduos, que perderam um total de 23 kg, dos quais 19.05kg foram massa gorda.

De acordo com Luísa Rocha, uma das participantes deste projeto, *“As alterações foram imensas. Verifiquei um aumento de autoestima, percebi que me consigo superar e ir mais longe e passei a dormir muito melhor. Aprendi a sair da minha zona de conforto e que sou capaz de cumprir um plano. O importante foi nunca perder o foco nem o meu objetivo principal que é ganhar saúde!”*.

Esta semana, inicia-se a segunda edição deste projeto. As inscrições para o Programa de Obesidade continuam a decorrer e os horários já estão definidos. O programa decorrerá no mesmo formato, com uma duração de trinta dias, e estende-se também a pessoas que não frequentem o Phive.

Helena Moura, também participante no projeto, defende que *“Para começar a perder peso, basta pequenas mudanças, como a gestão do tempo e os hábitos alimentares. Pensei que na minha idade já não seria fácil perder peso...mas o programa provou-me o contrário. Como já não estou em idade para acreditar em milagres, funcionou lindamente comigo!”*

Luísa acrescenta ainda que esta iniciativa *“tem todos os fatores que se complementam, desde o treino de cardio, ao treino intensivo de força, à motivação, e não menos importante, ao apoio e acompanhamento nutricional”*.

O *Phive Weight* inclui cinco sessões semanais de exercício físico, um acompanhamento nutricional por profissionais especializados, um plano alimentar individual e personalizado e ainda uma avaliação da composição corporal do indivíduo antes, durante e após o programa.

Luís Castanheira, participante, recomenda este programa *“a todos que queiram perder peso, não só pelo programa de treinos e acompanhamento nutricional, mas sobretudo porque o fator motivacional é muito forte. O envolvimento de todos é muito grande para que continuemos sempre a melhorar.”*

**Coimbra, 09 de Janeiro de 2014**

Filipa Amaral

## Apêndice II – *Press Release* publicada no Diário de Coimbra

### **TÍTULO: PHIVE LANÇA NOVO GINÁSIO EM COIMBRA**

No ano em que celebra o seu 7º Aniversário, o Phive apresenta mais um projeto inovador que vem enriquecer a área do Desporto e do Lazer na cidade de Coimbra.

Com abertura prevista para Outubro, o novo clube situa-se na zona privilegiada de Celas. O novo espaço traz várias novidades, como o CrossPhit, o Yoga em suspensão, o Les Mills GritSeries, o TRX (treino suspenso), o programa inovador para crianças Born to Move, entre outros.

O Phive Celas apresenta também um Clube Infantil para as crianças com idades compreendidas entre os 3 e os 15 anos, dispondo das modalidades Born to Move, Acrobática, Yoguitos, Ballet, Natação, etc. Dentro do Clube encontra-se ainda uma zona reservada só para crianças, dando assim uma oportunidade aos pais de fazerem o seu treino mais descansados.

O Phive tem como missão mudar pela positiva a vida das pessoas, contribuindo para o seu bem-estar físico e emocional, num local onde se sentem em casa. O Clube dispõe de um vasto conjunto de modalidades e serviços, suportados por equipamentos e instalações de grande qualidade, mas sobretudo acompanhados por uma equipa de profissionais qualificados.

Depois de um investimento em pessoal feito há seis meses, o novo *Health Club* prevê criar 50 novos postos de trabalho. Segundo o departamento de Recursos Humanos, o Phive encontra-se ainda em fase de recrutamento nas áreas de Técnico Desportivo, Consultor Comercial e Técnicos de Manutenção. Os interessados poderão submeter o seu currículo *online* para [phive.coimbra@gmail.com](mailto:phive.coimbra@gmail.com).

“*Esta nova fase de recrutamento vai dar uma oportunidade a todos os que se especializaram nas mais variadas áreas desde Desporto, Comunicação, Secretariado, Marketing, de fazerem carreira na área que tanto gostam e querem seguir*”, explica a Administração, que está sempre à procura de novos talentos.

O Phive revela ser uma organização moderna e proativa, que está atenta e acompanha a evolução do mercado, implementando soluções criativas e inovadoras, de forma a salientar o seu posicionamento num mercado cada vez mais competitivo.

**Coimbra, 05 de Setembro de 2014**

Filipa Amaral

## Apêndice III – Newsletter aos Sócios sobre o Novo Clube



**Estimado Sócio,**

No ano em que celebramos o nosso **7.º Aniversário**, o **PHIVE** apresenta mais um projeto inovador que vem enriquecer a área do **Desporto e Lazer** em *Coimbra*.

Com abertura prevista para *Outubro*, o novo ginásio situa-se na zona privilegiada de *Celas* oferecendo imensas novidades num espaço de **2500 m2**.

Modalidades como o *CrossFit*, o *Yoga* em suspensão, o *TRX* (treino em suspensão), o inovador programa da *Les Mills* para crianças, *Born to Move*, entre outras, são algumas das muitas possibilidades por onde poderá optar.

No novo espaço, teremos à sua disposição uma *Clinica Desportiva*, permitindo assim mais uma opção na área da reabilitação física e fisioterapia.

Exclusivamente para as nossas crianças, criámos dentro do novo ginásio um Clube Infantil - *growUp!* - onde elas poderão escolher entre as mais variadas modalidades como o referido *Born to Move*, o *Ballet*, os *Yoguitos*, a *Ginástica Acrobática* ou a *Natação*. Inserido no novo espaço encontra-se ainda uma zona reservada só para crianças, **PHIVE KIDS**, dando assim a oportunidade aos Pais de realizarem o seu treino mais descansados.

Queremos agradecer a sua preferência e a confiança depositadas diariamente em nós.

A Família Phive,

**Muito obrigado!**



**PHIVE**

**NOVIDADE**  
**PHIVE KIDS**  
TREINE SEM PREOCUPAÇÕES ☺

**MAIS MODALIDADES**  
YOGUITOS NATAÇÃO  
BORN TO MOVE  
BALLET GINÁSTICA

**growUP!\***  
\*ACESSO EXCLUSIVO 2 CLUBES  
PHIVE LÁGRIMAS & PHIVE CELAS

**Estimados Pais,**

Nesta nova época **2014/15** preparamos muitas novidades para a sua *Família*.

Com a abertura do **PHIVE Celas**, o seu filho pode frequentar *Natação, Yoguitos, Ballet, Ginástica* e *Born To Move* por uma **mensalidade única!**

O **PHIVE** vai ser o **único espaço** onde as crianças podem explorar e desenvolver a criatividade, enquanto os pais terão mais tempo para si mesmos.

**Temos condições especiais de adesão\*, não perca esta grande oportunidade!**

**Até já!**

**\*Adesão Exclusiva em Pre-Sale com Acesso aos 2 Clubes, *Phive Lágrimas & Phive Celas*.**

## ANEXOS

## Música, animação e homenagens encerram ano lectivo no ISCAC

**ENCERRAMENTO** O ano lectivo 2013/2014 no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) terminou em festa e com muita animação. As instalações e os jardins da escola acolheram, ontem, actividades que proporcionaram momentos de descontração aos presentes.

As comemorações, que iniciaram às 14h00 e se prolongaram até às 24h00, começaram com uma missa no Lounge da instituição, celebrada pelo Padre Paulo Simões e acompanhada pela Tuna Mista do ISCAC, e foi «um momento de Acção de Graças mas também de memória a todos os alunos, professores e funcionários que faleceram», disse Manuel Castelo Branco, presidente do ISCAC, que lembrou que «ao longo do ano, foram realizados vários eventos e, por essa razão, temos de acabar bem e em festa».

Para acompanhar as diversas actividades, não faltou «a tradicional sardinha de Santo António e o porco no espeto» a acompanhar a aula de zumba proporcionada por uma das instituições protocoladas com o ISCAC, o Ginásio Phive, que



Aula de Zumba foi dinamizada pelo Ginásio Phive

procurou envolver os alunos na actividades e «promover a parceria com a instituição e respectiva Associação de Estudantes», explicou a Ana Carolina Freitas, do Phive. Para quem quisesse aproveitar a oportunidade, poderia ainda inscrever-se no ginásio «com preços de adesão especiais».

Às 16h30 a Banda Tempo fez a sua participação na festa, seguida da actuação do DJ da Costa e DJ Susana Cardoso, aluna da instituição.

Mas a festa, apesar da diversão e da música, teve também uma vertente crítica. A partir das

18h00, começou a exibição de filmes, As Vinhas da IRA, de John Ford, Tempos Modernos de Charles Chaplin e Inside JOB, de Charles Ferguson, que a instituição «escolheu, propositadamente, para o evento ter uma dimensão crítica e de festa». Aproveitando a festa, os alunos, em parceria com a direcção, fizeram o lançamento da revista «ISCAC em foco», com tiragem trimestral, que se foca no que acontece na escola.

Esta festa de final de ano, que acontece há quatro anos, garante Manuel Castelo Branco «que é para continuar».



