



IPG Politécnico
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Comunicação e Relações Públicas

Liliana Sofia Pina Pires

dezembro | 2015



Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto

Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

LILIANA SOFIA PINA PIRES

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO

EM COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

Dezembro/2015

Ficha de Identificação

Discente | Liliana Sofia Pina Pires

Número de Aluna | 5007659

Curso | Comunicação e Relações Públicas

Estabelecimento de ensino | Instituto Politécnico da Guarda

Escola Superior de Educação, Comunicação e Deporto

Orientadora | Doutora Maria Regina Gomes Gouveia

Entidade de Acolhimento | Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda
(ACG)

Morada | Rua dos Cavaleiros, n.º 32

6300-675 Guarda

Telefone | 271 208 880

Fax | 271 208 885

Site | www.acg.pt

Supervisor na Organização | Dr.^a Ana Margarida Figueiredo Martins Pina

Grau Académico do Supervisor na Organização | Licenciatura

Data de Início de Estágio | 20 de julho de 2015

Data de Fim de Estágio | 20 de outubro de 2015

*Estamos conscientes
De que estamos a fazer algo significativo.
Estamos aqui no início disso
E somos capazes de determinar
A forma do seu seguimento.
Todos aqui sentem que o agora
É um daqueles momentos no qual
Estamos a influenciar o futuro.*

Steve Jobs¹

¹ Consultado a 13/nov, 2015, em <https://www.goodreads.com/work/quotes/17740167-i-steve-steve-jobs-in-his-own-words>. Do original “We are aware that we are doing something significant. We’re here at the beginning of it and we’re able to shape how it goes. Everyone here has the sense that right now is one of those moments when we are influencing the future”.

Agradecimentos

À Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto do Instituto Politécnico da Guarda. A todos os docentes, funcionários e colegas que, de alguma forma, acompanharam a minha formação e o meu crescimento nesta instituição.

À Docente Orientadora de Estágio, Doutora Regina Gouveia, pela disponibilidade e dedicação que demonstrou sempre que precisei e pelo sorriso fácil em tempos difíceis; por insistir em mostrar-me que não é possível desistir quando existem barreiras demasiado árduas; por acreditar mais nas minhas capacidades que eu mesma.

Ao Doutor Handerson Engrácio, pela forma como ensina, capaz de motivar os mais desmotivados, e por ter disponibilizado o seu tempo a ouvir-me e a ajudar-me, sempre, em tudo o que precisei. Ao Mestre Guilherme Monteiro, pelas palavras sábias que sempre me ajudaram a ultrapassar desafios, aparentemente intransponíveis, e a aprender a crescer com eles.

À Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda. Ao Presidente, Dr. Miguel Franco Alves, pela forma como faz questão de tratar todos de forma igual. À minha supervisora, Dr.^a Ana Martins, que se disponibilizou para me ajudar em tudo o que precisei, mesmo tendo sido uma altura peculiar. Aos restantes colaboradores (Dr.^a Sara Gralha, Dr. Paulo Santos, Dr. Vítor Nunes, Dr.^a Cláudia Fonseca, Dr.^a Emília Caetano, Dr.^a Filipa Santos, Dr. Filipe Rebelo e Filipe Pinto), que sempre me fizeram sentir em casa, acompanhando-me em todos os aspetos.

Aos meus Pais e Irmã, que estiveram sempre presentes, abandonando certamente sonhos para que os meus se concretizassem; que, muitas vezes, me colocaram em primeiro lugar, apesar de todas as dificuldades, chamando-me para o caminho certo, quando o deslumbramento me turvava o discernimento. Enfim, porque sempre me deram tudo, mesmo quando podia merecer menos.

Aos meus Amigos Rita, Cláudia, Marco, Filipa e Fabíola, em particular, pela força, motivação e compreensão que me transmitiram, em todos os momentos; por dizerem sempre o que preciso de ouvir, na hora certa; por me ajudarem a levantar quando os tempos não eram os melhores; por serem as pessoas com quem partilhei angústias e medos, mas também alegrias e momentos muito felizes, ao lado de quem lutei e conquistei

sucessos, em ocasiões adversas. Sem eles, não teria chegado tão longe e não teria sido tão feliz durante os últimos três anos.

Àqueles que não mencionei, e que fizeram parte do meu trajeto, ajudando-me de alguma forma a crescer e a tornar-me numa pessoa melhor.

Muito Obrigada!

Resumo

Este relatório é referente ao estágio curricular realizado na Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda (ACG), especificamente no seu Gabinete de Comunicação. Esta entidade conta com 110 anos de existência, prestando os mais diversos serviços a cerca de 2000 empresas, de vários ramos de atividade. Desenvolve múltiplos projetos e parcerias com algumas entidades da cidade da Guarda, que põe ao dispor dos seus associados, contribuindo significativamente para o progresso económico e social da Região.

Este documento está dividido em dois capítulos: o primeiro é dedicado à apresentação da entidade de acolhimento, caracterizando-a; no segundo, são descritas as atividades realizadas durante o estágio, fundamentando-as teoricamente. A finalizar, consta uma reflexão final, um balanço dos três meses de estágio, destacando o quanto significaram em termos de evolução enquanto pessoa e futura profissional de relações públicas.

Palavras-chave: relações públicas; comunicação; divulgação; comércio.

Abstract

This report refers to the internship held in the Association of Trading and Services of the District of Guarda (ACG), specifically on its Office of Communication. This entity has 110 years of existence providing a variety of services to about 2000 companies, from different industries. It develops multiple projects and partnerships with some entities of Guarda, that puts at the disposal of its associates highly contributing to the economical and social progress of the Region.

This document is divided in two chapters: the first is dedicated to the presentation of the host entity, characterizing it; in the second are described the activities performed during the internship, basing them theoretically. To conclude, it contains a final reflection, a balance of the three months of the internship, focusing on how much it meant in terms of evolution as a person and a future professional of public relations.

Key-Words: public relations, communication; divulgation; trading.

Índice Geral

Ficha de Identificação.....	i
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Quadros.....	viii
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Enquadramento: A ACG.....	3
1.1. Resenha Histórica.....	4
1.2. Localização Geográfica.....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.4. Missão, Visão e Valores.....	6
1.5. Estrutura Organizacional.....	8
1.6. Identidade Visual.....	11
1.6.1. Nome.....	11
1.6.2. Logótipo.....	13
1.6.3. <i>Slogan</i>	15
1.7. Política Comunicacional.....	15
1.7.1. Comunicação Interna.....	16
1.7.2. Comunicação Externa.....	17
1.8. Análise SWOT.....	18
Capítulo 2 – O Estágio.....	21
2.1. Plano de Estágio.....	22
2.2. Cronogramas de Atividades.....	22
2.2.1. Julho.....	22
2.2.2. Agosto.....	23
2.2.3. Setembro.....	24

2.2.4. Outubro.....	25
2.3. Atividades Desenvolvidas.....	26
2.3.1. <i>Briefings</i>	26
2.3.2. Conferência de Imprensa	27
2.3.3. Correspondência	28
2.3.4. Evento “ <i>The Long Weekend</i> ”	28
2.3.5. Registos Fotográficos	33
2.3.6. Organização de Dossiês e Documentos.....	33
2.3.7. Reuniões	34
2.3.8. Ata de Reunião	35
2.3.9. Atendimento/Contactos Telefónicos	35
2.3.10. Ação Promocional.....	36
Reflexão Final	39
Bibliografia.....	42
Anexos.....	45

Índice de Figuras

Figura 1 – Fachada Principal da ACG.....	5
Figura 2 – Enquadramento da Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da Empresa.....	8
Figura 3 - Organograma da ACG	10
Figura 4 - Antigo Logótipo da ACG	14
Figura 5 - Novo Logótipo da ACG	14
Figura 6 - Conferência de Imprensa	28
Figura 7 - Crachá e Programação do Evento TLW	32
Figura 8 - Encerramento do Evento TLW	32
Figura 9 – Espaço do TLW	33
Figura 10 - Sala de Reuniões.....	34
Figura 11 - Espaço e Mesa da Ação Promocional.....	38

Índice de Quadros

Quadro 1 – Análise SWOT Cruzada.....	20
Quadro 2 - Cronograma de Julho	23
Quadro 3 – Cronograma de Agosto.....	24
Quadro 4 – Cronograma de Setembro.....	25
Quadro 5 – Cronograma de Outubro.....	25
Quadro 6 - Os Objetivos de uma Ação Promocional	37

Introdução



O mundo académico, desde o ensino primário ao superior, prepara-nos para os desafios que a vida adulta nos colocará, levando-nos a adquirir e desenvolver conhecimentos e competências que visam a sua superação. Cada percurso de aprendizagem deverá contribuir para que nos tornemos em pessoas melhores, mais eficientes e capazes. Neste trajeto, a comunicação assume-se como fundamental, uma vez que “comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude” (Lindon *et al.*, 2004: 300). Ou seja, tudo o que nos foi transmitido ao longo da nossa vida escolar é fruto da comunicação, da partilha de informação.

Enquanto finalista da licenciatura em Comunicação e Relações Públicas, tenho consciência de que o que sou hoje se deve ao percurso escolar que está prestes a terminar. O estágio constitui um dos momentos mais marcantes na conclusão do Curso, dada a sua importância na integração profissional, mas também porque nos permite perceber se, realmente, as escolhas e os caminhos antes percorridos foram corretos, tanto mais que contribuirão para definir o futuro.

O meu estágio decorreu na Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda, na maioria das vezes identificada apenas pela sigla ACG, tendo tido início a 20 de julho e fim a 20 de outubro (três meses). Esta Organização representa cerca de 2000 empresas de diferentes setores de atividade, destacando-se pela variedade de soluções integradas e diferenciadas que apresenta aos comerciantes do distrito da Guarda, o que a torna essencial para o crescimento económico e social da Região.

A escolha desta Associação como local de estágio prendeu-se com o facto de ser uma entidade inserida na cidade de que sou natural, mas também por visar o seu progresso como missão. Com efeito, os objetivos da ACG residem em pugnar pela melhoria contínua do Distrito, persistindo em prestar os melhores serviços e em defender a classe empresarial. Como egitaniense, penso ser importante não desistir do que é local, “do que é nosso”, ao invés de procurar outras soluções fora do meio em que crescemos e vivemos.

Tendo sido este o meu primeiro contacto com o mundo profissional, existiram alguns desafios que foi necessário ultrapassar. Porém, todos os conhecimentos adquiridos durante os três anos de licenciatura foram essenciais para que o fizesse da melhor forma possível e para que concluísse o estágio mais familiarizada com o mercado de trabalho.

Este relatório tem como finalidade documentar as atividades desenvolvidas durante os três meses do estágio curricular. Em termos de estrutura, encontra-se organizado em dois capítulos. No primeiro, consta uma apresentação sucinta da entidade de acolhimento, enumerando e explicando a sua missão, visão e valores, os seus objetivos, bem como a sua localização. Conta ainda com uma descrição da estrutura organizacional, da identidade visual e da política comunicacional, interna e externa, da ACG. Para finalizar este primeiro capítulo, surge uma análise SWOT cruzada, que esquematiza pontos fortes e pontos fracos da Associação, bem como oportunidades e ameaças que a envolvente lhe coloca, além de algumas sugestões estratégicas.

O segundo capítulo encontra-se inteiramente dedicado ao plano de estágio (Anexo 1) e às tarefas desenvolvidas, ligando-as a conhecimentos adquiridos durante a licenciatura.

Para concluir, a reflexão final apresenta os resultados de uma análise global do estágio destacando a ligação ao Curso e aprendizagens realizadas.

Metodologicamente, a elaboração do presente relatório pressupôs, numa fase inicial, a realização de pesquisas bibliográficas, para sustentar teoricamente a descrição das atividades concretizadas e a caracterização institucional.

Capítulo 1
Enquadramento
A ACG



Neste primeiro capítulo, apresento a entidade de acolhimento, incluindo os seus objetivos, bem como os seus *business goals*. Explico, também, a sua identidade visual e a respetiva política comunicacional, finalizando com uma análise SWOT.

1.1. Resenha Histórica

A Guarda era uma cidade provida de grande vivacidade e atenta aos movimentos sociais e políticos. Nela, os valores do associativismo comercial e empresariais estavam bem integrados na vida social. No entanto, apresentava algum atraso na incorporação de uma dinâmica comercial, já existente em outras cidades. A Guarda vivia um atraso de quarenta anos relativamente a Coimbra, cuja Associação Comercial existia desde 1863. Esse atraso era bem maior comparativamente a Lisboa e ao Porto, onde as Associações Comerciais foram fundadas em 1836.

Foi neste ambiente que a Associação Comercial da Guarda começou a funcionar. Fundada no âmbito de uma assembleia realizada a 16 de novembro de 1905, nasceu da necessidade de criar uma associação comercial na Guarda. A reunião tinha um fim diferente, relacionado com os festejos da Cidade.

Porém, após as intervenções de Miguel António Pina, ficou decidida a sua criação. A razão da sua existência prendia-se com o desenvolvimento comercial e industrial da Guarda, de modo a fomentar a sua vida social e económica.

A 17 de dezembro do mesmo ano, voltaram a reunir já com os estatutos elaborados. Os cargos são então atribuídos, tomando posse no dia 22 do mesmo mês. Na mesma altura, foi também criada uma classe dos trabalhadores do comércio (Diniz, 2007).

Atualmente, a Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda conta com cerca de 2000 associados, médias e pequenas empresas, representados pelos diversos setores de atividade: Restauração e Bebidas; Comércio a Retalho e Por Grosso; Prestação de Serviços e Construção.²

² Informações cedidas pela Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda.

1.2. Localização Geográfica

A ACG (Figura 1) está sediada na cidade da Guarda, pertencente à sub-região da Beira Interior Norte, precisamente na Rua dos Cavaleiros, n.º 32. A sua localização, no centro histórico da Cidade, deve-se ao facto de ser uma zona caracterizada pela existência de muitos comerciantes.



Figura 1 – Fachada Principal da ACG
Fonte: Captada pela Estagiária

A Associação atua em todo o distrito da Guarda, englobando os catorze concelhos, com o auxílio de delegações: em Celorico da Beira e Sabugal, desde 1992; Manteigas, Pinhel, Vilar Formoso e Mêda, desde 1999.³

1.3. Objetivos

Os objetivos de uma organização são essenciais para que possa perseguir a sua visão e missão, bem como a sua estratégia. No ponto de vista de Merhi Daychouw, os objetivos “são resultados qualitativos e/ou quantitativos que a organização precisa alcançar num prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir a sua missão e atingir a sua visão” (2007: 36). Segundo Maria Garcia (2006), os objetivos delimitam as metas que a organização pretende alcançar sendo sempre definidos de modo qualitativo.

A Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda apresenta como objetivo primordial a defesa dos direitos dos seus associados, proporcionando-lhes as condições

³ Consultado a 2/nov, 2015, em http://www.acg.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=751&Itemid=239&lang=pt.

indispensáveis ao exercício das suas atividades. Propõe-se, ainda, desenvolver entre os associados um clima de apoio e solidariedade.

Representar os associados junto de entidades públicas ou organizações profissionais, nacionais ou estrangeiras, estudar problemas e expor soluções referentes a horários de funcionamento, promover a criação de serviços de interesse comum para os associados (assistência técnica, médica e jurídica), organizar e manter atualizado o ficheiro de associados, que permita um trabalho rápido e eficaz quando necessário, são apenas alguns dos objetivos específicos que a Associação Comercial assume como fundamentais para prestar aos seus associados um trabalho eficiente, capaz de criar confiança e segurança.⁴

1.4. Missão, Visão e Valores⁵

A missão, a visão e os valores (*business goals* de uma entidade) “são as bases para se estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas para se tornarem realidade têm que se traduzir em objetivos e orientações estratégicas” (Daychouw, 2007: 35).

Para além da sua divulgação pública, os *business goals* devem ser assimilados e entendidos pelos funcionários, para que sirvam como linhas-guia na tomada de decisões. Garantir que todos os elementos que compõem a estratégia da organização são sólidos e fortes torna-se uma tarefa de elevada importância, para atestar a coerência da atuação no mercado (Freire, 2006).

A missão “deve ser concisa, porém transmitir credibilidade” (Garcia, 2006: 20). Deve ainda responder, de forma simples e compreensível, às seguintes questões:

1. Qual é a razão da existência da organização?
2. Qual é o seu mercado-alvo?
3. Qual é a sua linha de serviços?
4. De que modo leva a cabo essa linha de serviços? (Garcia, 2006).

⁴ Consultado a 27/out, 2015, em http://www.acg.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=750&Itemid=240&lang=pt e em http://www.acg.pt/images/stories/pdf/estatutos_acg_bte39.pdf.

⁵ Tudo o que é referido neste ponto acerca da Associação Comercial da Guarda foi adaptado de «Documento do Sistema – Visão, Missão, Valores e Estratégia», aprovado a 29/mar, 2012.

No caso da ACG, a sua missão é promover o desenvolvimento integrado e sustentável da Região, prestar bons serviços aos associados e defender os interesses da classe empresarial, apoiando nos vários domínios de intervenção, isto é, a nível técnico, económico, de inovação, de qualidade, de ambiente, de internacionalização, de informação e de formação. A meta desta missão reside em tornar o tecido empresarial local/regional cada vez mais competitivo.

Relativamente à visão, deve ter-se em conta que ela define o que a organização procura para o futuro. É importante que contenha as suas ambições e aspirações, tendo em vista a envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da organização, de modo a atingir as metas traçadas. A visão não deve estar em conflito com a missão, refletindo igualmente os valores da entidade ou empresa (Garcia, 2006).

Ser uma associação patronal de referência e de liderança, obtendo destaque pela excelência das soluções integradas e diferenciadas que apresenta ao mercado, de modo a contribuir para a melhoria económica e social da região, constitui a visão da Associação Comercial da Guarda.

É necessário que os valores de uma organização possibilitem cumprir a missão e alcançar a visão. Portanto, os valores “devem servir para determinar aos integrantes da empresa os procedimentos esperados e também para que os consumidores e demais públicos possam perceber a forma de atuação da organização na comunidade” (Garcia, 2006: 21).

Perseverança, lealdade e respeito, cooperação mútua, igualdade e equidade são os valores da ACG. **Perseverança** na dedicação e entusiasmo frente aos desafios; **lealdade** no desenvolvimento de ações continuadas de melhoria organizacional, promovendo o comprometimento, a satisfação e a valorização de todos os colaboradores e **respeito** entre os colaboradores, estrutura diretiva e associados; **cooperação mútua** ao antecipar as necessidades dos associados, atender às suas expectativas e estabelecer uma relação de confiança mútua e parceria; **igualdade** que deve ser promovida entre homens, mulheres, raças, credos e ideologias; e **equidade** ao fomentar o espírito de justiça nas decisões e razoabilidade na medição de conflitos.

Para satisfazer a missão, visão e valores, a Associação Comercial da Guarda adotou uma estratégia perante os associados e colaboradores, orientada para a qualidade e a melhoria

contínua, sem esquecer a valorização do Homem, proporcionando condições de crescimento técnico e humano. Acredita na busca contínua da excelência, através do comprometimento da equipe de colaboradores, com vista à satisfação permanente da sua massa associativa.

A adoção de uma estratégia eficaz é essencial para levar a cabo os *business goals* de uma organização, na medida em que define os meios que devem ser colocados em prática para alcançar os objetivos estipulados. Posteriormente, surgem as ações, “uma decomposição das estratégias” (Garcia, 2006: 36), que definem o que será feito, em termos operacionais.

Torna-se, pois, importante certificar se a “missão, os objetivos e a estratégia formam uma sequência lógica de raciocínio estratégico e estão enquadrados na visão global da empresa” (Freire, 2006: 169), como se pode verificar na Figura 2.

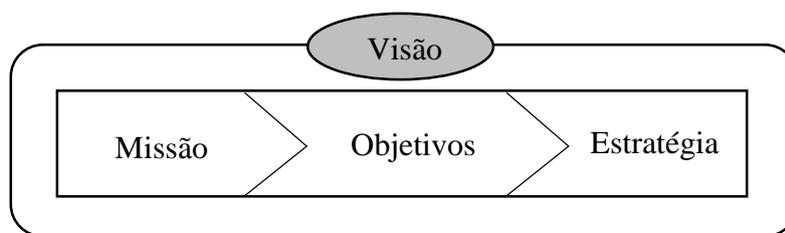


Figura 2 – Enquadramento da Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da Empresa

Fonte: Freire, 2006: 170.

A Associação Comercial da Guarda apresenta um enquadramento eficaz da missão, dos objetivos e da estratégia em relação à respetiva visão (apresentar soluções diferenciadas e eficientes ao mercado, levando-a a tornar-se numa Associação líder e de referência). Como se pôde constatar anteriormente, a missão correlaciona-se de forma lógica com os objetivos e estratégia, dotando a ACG de uma base fundamental, que a orientará com eficácia para o cumprimento da visão.

1.5. Estrutura Organizacional

A palavra organização deriva do latim *organu* e da génese grega da palavra órgão (“órganón”). Na perspetiva de Talcott Parsons, uma organização é “uma unidade social ou agrupamento humano, intencionalmente construída e reconstruída, a fim de atingirem

objetivos específicos” (Parsons citado por Almeida, 2005: 75). Já Carvalho Ferreira considera que uma organização é um grupo de duas ou mais pessoas inseridas num determinado sistema aberto, que atuam a fim de satisfazer determinados objetivos (Ferreira citado por Almeida, 2005).

Nas definições anteriores, e em muitas outras, surgem como requisitos essenciais: o fator humano (os colaboradores), os objetivos, a atribuição de diferentes tarefas e funções, a continuidade do tempo e a lógica do sistema aberto (Almeida, 2005).

Assim, é de elevada importância realizar uma ação específica de divisão de trabalho e funções, de modo a equilibrar a estrutura e as articulações de um grupo humano. O desafio consiste em alcançar uma “disposição harmoniosa dos meios de ação para construir solidamente um instrumento de produção” (François, 1987: 46), que depende da dimensão organizacional, mas, também, dos objetivos e princípios que sustentam o seu funcionamento.

A estrutura ideal para uma organização depende da respetiva dimensão, devendo ser sempre a que permita a melhor gestão interna e o melhor desempenho das funções integrantes. Cabe às Direções ter atenção ao modo como uma estrutura deve evoluir, sendo que a adoção de uma nova estrutura carece de previsão e planeamento adequados (François, 1987).

A representação da estrutura de uma organização traduz-se num organograma (ou organigrama). Este corresponde a “um gráfico que representa a estrutura formal da empresa” (Chiavenato, 1979: 270). Apresenta, de forma esquemática, a relação entre os órgãos de uma entidade, em termos hierárquicos e funcionais (Ardions, 2006), os canais de comunicação e os nomes dos ocupantes dos cargos (dependendo do caso).

Os organogramas devem ser simples, objetivos e de fácil leitura, apresentando com clareza níveis, serviços e funções, ajudando à visualização da estrutura. Não sendo comum existirem descrições das funções ou atribuições dos ocupantes dos cargos adjacente ao organograma, caracterizam-se normalmente pela utilização de retângulos, que se encontram ligados por linhas verticais e horizontais. Os retângulos expõem os cargos da organização e as linhas os canais de comunicação e/ou relações.

O organograma da ACG (Figura 3) representa uma estrutura do tipo piramidal, em que é visível a comunicação descendente e a subordinação de todos ao chefe máximo na hierarquia, o Doutor Miguel Alves, que desempenha funções de Presidente Executivo, com “o direito de dar ordens diretas aos seus subordinados e de delegar parte de sua autoridade diretamente” (Chiavenato, 1979: 271).

A ACG conta com onze departamentos, em que existem sete colaboradores com formação superior adequada ao desempenho das funções que lhes são inerentes. Fazem-no com dedicação e afinco, de modo a apresentarem resultados de qualidade aos associados.

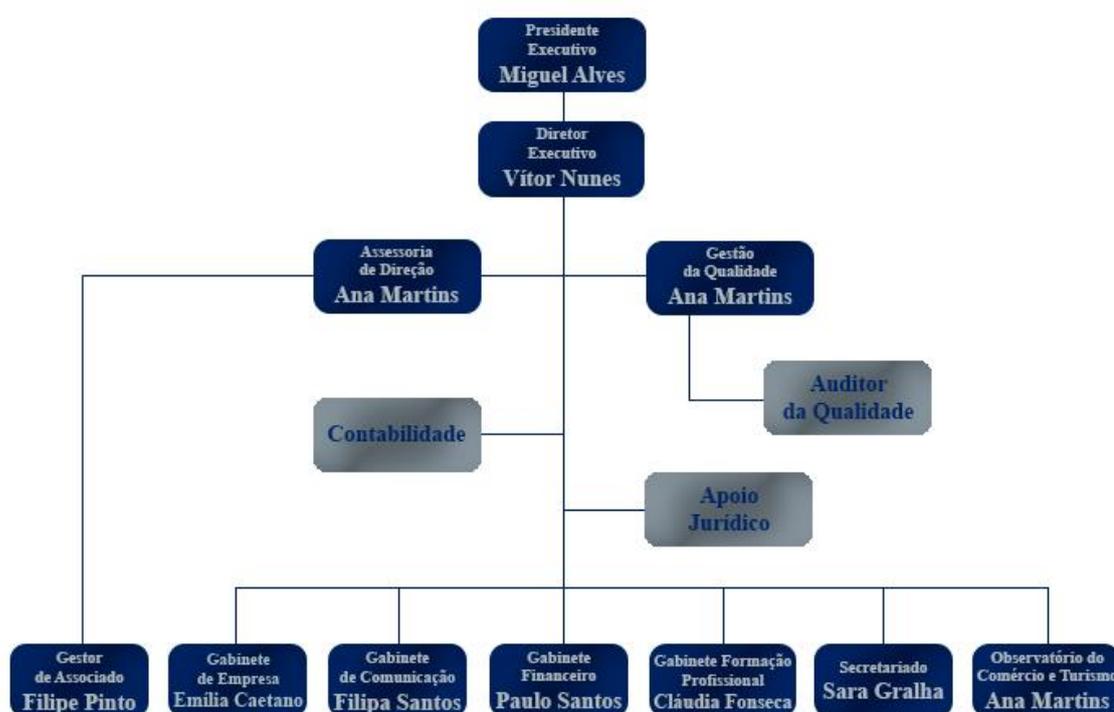


Figura 3 - Organograma da ACG
 Fonte: Adaptado do Manual de Qualidade da ACG

A existência de um organograma revela uma crescente importância, por ter um “apreciável valor como peça informativa que possibilitará tomadas de decisão mais seguras” (Ardions, 2006: 49).

1.6. Identidade Visual

Outrora, era comum as organizações usarem vários nomes e identidades para as suas subsidiárias e para os seus produtos, mas foram progressivamente compreendendo que a adoção de uma única imagem coerente torna a sua divulgação e associação à entidade que representa uma tarefa mais eficaz. A identidade visual de uma organização “diferencia a empresa [ou a instituição] de modo positivo e memorável, projetando assim uma personalidade única e posicionando adequadamente a companhia no mercado” (Pinho, 1996: 29).

A identidade visual de uma organização pode desempenhar um papel de elevada importância na afirmação da sua missão, visão e valores (Caetano e Rasquilha, 2007). Se original e representativa da entidade representada, constituirá um elemento básico para o crescente sucesso da mesma (Beirão *et al.*, 2008).

Os componentes mais importantes e eficazes para o estabelecimento de uma identidade visual de êxito são o nome e o logótipo, podendo ainda ser complementados pelo *slogan*. São eles que contribuem para tornar a imagem de uma organização positiva, neutra ou negativa, porque constituem elementos primários e fundamentais na sua identificação e no seu reconhecimento junto do público (Lampreia, 1998).

1.6.1. Nome

O nome de uma organização desempenha um papel fundamental no processo do seu posicionamento e afirmação. Existe uma sequência de análises e técnicas que devem ser adotadas para se encontrar um nome ideal, bem como alguns fatores que contribuem para se chegar a tal: definir, em primeiro lugar, a estratégia de uma organização; propor alguns conceitos e valores que se pretendam transmitir; fazer um despiste dos nomes com pouco potencial (Waltrick, 2015).

Os nomes têm vindo a ser usados para identificar uma organização ou produtos/serviços e para os diferenciar da concorrência. Auxiliam na afirmação das organizações no mercado e para traduzir os seus valores e tudo o que lhe está associado.

Um nome eficaz deve ser fácil de memorizar e de escrever. É ainda favorável que seja fácil de pronunciar e original. Existem sete categorias de nomes:

1. Nome individual: relaciona-se com o nome do fundador da organização. Pode, depois, ser adicionado ao nome de outras pessoas que herdem ou sucedam no cargo (ex: Cardoso & Filhos);
2. Associação de nomes: depende das pessoas integradas na sociedade na altura da sua constituição (ex: Ribeiro & Carvalho);
3. Nome descritivo: deduz-se, de imediato, qual a atividade da organização (ex: *AirFrance*);
4. Nome abreviado: quando se utiliza apenas uma parte do nome da organização – um nome muito extenso dificulta a memorização (ex: *PanAm* para *Pan American*);
5. Iniciais: usam-se apenas as iniciais das palavras que constituem a marca (*International Business Machines* para *IBM*);
6. Nome fabricado: é inventado um nome (ex: Nestlé);
7. Nome por analogia: o nome surge da comparação com o produto ou serviço (ex: Jaguar) (Lampreia, 1998).

Por norma, quanto mais descritivo for um nome, maior o seu poder junto dos consumidores. Os nomes podem sofrer alterações ao longo da existência de uma organização, por diversas razões. Isto acontece poucas vezes, não só por acarretar elevadas responsabilidades, mas também derivado aos elevados custos (Lampreia, 1998).

A entidade que me acolheu tem a designação de Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda, sendo mais reconhecida por Associação Comercial da Guarda ou pela sigla ACG. Até ao 25 de Abril, tinha o nome de Grémio de Comércio do Distrito da Guarda. Com o fim do Regime Corporativo, após a Revolução, passaria a designar-se Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda.⁶ Depreende-se, portanto, que adotou sempre um nome descritivo, por estar perfeitamente explícita a atividade desta organização.

⁶ Consultado a 2/nov, 2015, em http://www.acg.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=751&Itemid=239&lang=pt.

1.6.2. Logótipo

A palavra logótipo deriva da associação de duas palavras gregas: *logos*, que significa conceito; e *typos*, que significa grafia. Corresponde, portanto, à representação gráfica, que inclui tipografia, de um conceito ou marca. Deduz-se, pois, que o logótipo traduz o modo particular como o nome é representado graficamente (Waltrick, 2015).

De acordo com o Dicionário de Administração, o logótipo é um desenho característico constituído pelo nome, símbolos, marca e/ou outra forma de representação de uma organização (Duarte, 2009). Beirão *et al.* afirmam que o logótipo “é a imagem que sustenta a empresa e que aparece mesmo antes de um produto ser vendido ou de um serviço ser prestado” (2008: 68).

Assim, os logótipos funcionam como o bilhete de identidade visual de uma organização. Neles, existe um símbolo associado a um elemento de grafia, que identifica a instituição ou empresa e auxilia na prova de existência da mesma. Sendo o logótipo um elemento relevante, não constitui um componente isolado e deve ser utilizado em vários suportes empresariais:

- Nos suportes administrativos, como cartões-de-visita, envelopes, faturas;
- Nas instalações, nomeadamente em vitrinas, placas, sinalização de escritórios;
- Nos veículos de que a organização é proprietária;
- Nos produtos da organização;
- Nos instrumentos de comunicação, como folhetos, brindes, cartazes.

De modo a acompanhar a modernidade, a ACG modificou a sua imagem, em 2012. A mudança, que pode ser observada nas Figuras 4 e 5, teve como objetivo conferir mais força ao logótipo, acrescentando-lhe um símbolo, e modernizá-lo, através da adoção de um *lettering* mais estilizado, simples e “limpo”.



Figura 4 - Antigo Logótipo da ACG
Fonte: www.acg.pt



Figura 5 - Novo Logótipo da ACG
Fonte: www.acg.pt

No novo logótipo, o arco representa a tradição e a cultura centenárias da Associação e o homem a relação interpessoal, isto é, mostra a importância de uma relação de confiança e ajuda entre a ACG e os seus associados. Estes dois elementos formam uma pedra, que simboliza o compromisso assumido através dos serviços prestados aos clientes. Por enquanto, surge a sigla da Associação ao lado, para que seja de fácil entendimento, mas pensa-se na utilização futura do símbolo como autónomo.⁷

As cores utilizadas são as que estavam presentes no antigo logótipo. No entanto, optou-se por uma variação do azul e do cinzento, de modo a ser relacionada com modernidade e futuro. O azul é considerada uma cor fria, porém alguns dos seus significados são lealdade e fidelidade, sentimentos que a Associação pretende transmitir, considerando-os fundamentais nas relações com os seus associados. O cinzento é uma cor, muitas vezes, associada a sentimentos negativos, como tristeza e desespero, austeridade, que pode ser entendida tanto negativa como positivamente, dependendo do contexto em que está inserida. No caso da ACG, transmite o rigor do seu trabalho, uma vez que adota uma postura séria e de exigência, a fim de resolver situações e/ou problemas dos seus sócios, gerando estabilidade.

⁷ Consultado a 2/nov, 2015, em http://www.acg.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=706&Itemid=198&lang=pt.

1.6.3. Slogan

O termo *slogan* deriva da expressão gaélica *sluagh-ghairmi*, equivalente a um grito, que se destinava a incentivar os guerreiros a atacar e a vencer. Teve origem na cultura francesa, onde era usado com sentido depreciativo, sendo relativo a propaganda ou doutrinação. Adquiriu o significado de incitamento à compra, como hoje é utilizado, no seio dos Estados Unidos (Iasbeck, 2002). Posteriormente, passou a ser utilizado na comunicação empresarial como forma de intensificar a mensagem do logótipo e de manifestar a filosofia de uma organização.

O objetivo de um *slogan* é “dizer muito em poucas palavras, de forma clara e sugestiva” (Lampreia, 1998: 53). Deve ser breve, claro, conciso e positivo, permitindo uma fácil memorização. Quando se pensa num *slogan*, tem que se ter em conta que deve ser de longa duração e explicitar os valores morais, sociais, culturais e empresariais.

O *slogan* da ACG é “A servir o distrito da Guarda desde 1905”. Reforçando a mensagem do logótipo, é representativo dos objetivos da Associação: servir a cidade e os seus comerciantes, auxiliá-los e apoiá-los no seu crescimento. Claro, conciso e de fácil memorização e associação à ACG, exprime os seus valores e intensifica a sua filosofia, permitindo um fácil posicionamento e a presença constante na memória dos seus públicos.

1.7. Política Comunicacional

As organizações, enquanto sistemas e unidades socioeconómicas, não têm apenas como meta gerar lucro através da troca de serviços, mas procuram também cumprir um papel de importância no tecido social. É certo que a prestação de serviços se traduz na criação de condições de viabilização de uma organização, mas a sua contribuição social através da apresentação de projetos e serviços é decisiva para o progresso da comunidade onde está inserida.

Os gestores ou técnicos de comunicação são cada vez mais comuns, especializados numa das áreas mais complexas e importantes do sistema empresarial: a comunicação. Comunicar “é por ideias em comum por meio da compreensão” (Caetano e Rasquilha, 2007: 21), pelo que se facilmente se depreende que a comunicação empresarial é

essencial para a concretização de processos, para a reprodução de sistemas sociais e para a criação de consentimento e aprovação. É importante que as organizações estejam familiarizadas com as filosofias e desejos dos seus públicos-alvo, de modo a saber de imediato a melhor forma de os satisfazer e a tornar possível a criação ou manutenção de boas relações.

A existência de um departamento de comunicação é cada vez mais frequente nas organizações. Este gabinete gere a comunicação de produtos e/ou serviços mas, também, as boas relações com todos os públicos da organização, incluindo os internos, assumindo uma função global (Beirão *et al.*, 2008). O departamento de comunicação e a própria organização têm a obrigação de estar preparados para períodos mais negativos, bem como para situações problemáticas.

Em suma, a comunicação deve ser assegurada no interior da organização (comunicação interna) e fora dela (comunicação externa), recorrendo-se, para tal, a múltiplos meios e suportes.

1.7.1. Comunicação Interna

A comunicação interna é exercida dentro da organização e tem por objetivo criar um clima de apoio mútuo e recetividade entre as pessoas que fazem parte dela. Este tipo de comunicação propõe-se criar motivação nos colaboradores e mantê-los informados e envolvidos. Funcionários que sentem que são ouvidos e alvo de preocupação por parte das direções são mais produtivos e transmitem uma imagem mais positiva da organização (Beirão, 2008).

A comunicação interna deve ser um “setor bem planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados” (Kunsch, 2003: 154). Este tipo de comunicação é um recurso ideal para a equalização de interesses. Um entendimento entre todas as partes de uma organização depende muito da capacidade em criar processos de comunicação interna (Melo, 2012).

Respeitando a comunicação interna às trocas de informação ocorridas dentro de uma organização, deve ser realizada entre todos os colaboradores, mas, mais importante, entre a direção e os restantes colaboradores. Uma relação de confiança é muito importante para

que todos se sintam integrados e motivados. No entanto, há certos parâmetros a ter em conta para não tornar a comunicação interna negativa: não pode ser cobradora, mas sim, educadora; não pode ser manipuladora; não deve ser considerada com uma plataforma departamental, mas como uma forma de atender aos interesses dos colaboradores, focando-se no seu bem-estar; não deve ser nunca uma ação sem rotina definida. Com efeito, a comunicação interna, por mais difícil que possa parecer, deve seguir parâmetros regulares, mostrando que é eficaz e que garante estabilidade (Silva, 2006).

Autores como Beirão *et al.* definem os familiares dos colaboradores como agentes de comunicação interna, assumindo que, a existirem problemas de comunicação, estes são espelhados pelos funcionários desmotivados. A família de cada funcionário pode tornar-se um segmento do público interno (2008).

A comunicação interna é assegurada com recurso a vários meios ou suportes, que podem subdividir-se em orais, como conversas e reuniões, escritos, como circulares ou ofícios, e audiovisuais, como o vídeo institucional. No caso da ACG, a comunicação interna é realizada à base de contactos cara-a-cara e por telefone/telemóvel, além de em reuniões; engloba igualmente relatórios, *e-mails* e intranet.

A comunicação cara-a-cara é a mais comum e pode ser um instrumento muito valioso, por possibilitar ver a reação do recetor de imediato. O *e-mail* é o instrumento que permite maior rapidez e fiabilidade à distância, no momento, assim como o telefone. Um dos instrumentos mais usados na ACG é a intranet, uma rede privada que contém todos ou a grande maioria dos documentos da organização, estando ligada a todos os funcionários através de uma *password* pessoal. As reuniões serão explicados no segundo capítulo.

1.7.2. Comunicação Externa

A comunicação externa desenvolve-se para fora da organização, com o intuito de obter um clima de recetividade por parte dos públicos que representem interesse para a mesma. Este tipo de comunicação pode ser benéfica se os públicos externos criarem imagens positivas, não só da entidade, mas, também, dos seus produtos e serviços (Cesca, 2006).

A comunicação externa visa, no geral, um bom entendimento entre a empresa e os seus públicos externos (clientes, comunidade, ...) e, conseqüentemente, a projeção de uma boa

imagem para o exterior, incluindo relativamente e através aos/dos meios de comunicação social. A comunicação externa que tem origem na organização engloba um “conteúdo institucional que abrange o conhecimento entre os empresários, a troca de experiência, a identidade tecnológica e os fatores essenciais do mercado, de produção e de consumo” (Bahia, 1995: 33).

Com efeito, numa organização, a comunicação externa deve também servir para responder da melhor forma às questões colocadas pelos meios de comunicação social. Ambos têm como objetivo informar o público, existindo, pois, uma relação de interesses que não deve ser depreciada (Bahia, 1995).

De modo a tornar a comunicação externa eficaz, existem alguns instrumentos à disposição das organizações, como cartas, entrevistas, eventos, conferências de imprensa, boletins, jornais e revistas de empresa, folhetos institucionais (Anexo 2), atividade publicitária, entre outros. Na Associação Comercial da Guarda, são todos devidamente usados, não esquecendo o telefone, o *site* (Anexo 3) e o *facebook* (Anexo 4), instrumentos que permitem uma troca de informações mais rápida.

1.8. Análise SWOT

Depois de definidos os valores e os objetivos primordiais de uma organização, revela-se necessário enquadrá-los com aspetos internos e externos. Assim, é comum criar uma relação entre os pontos fracos e os pontos fortes da organização com as características do meio envolvente. O que se pretende é “relacionar os pontos fortes e os pontos fracos da organização com as oportunidades previamente identificadas” (Freire, 2006: 149), a fim de criar estratégias de progressão da empresa.

Neste sentido, é usual usar-se um modelo que se revela ideal para tal processo: a análise SWOT (*Strengths*: forças ou pontos fortes, *Weaknesses*: fraquezas ou pontos fracos, *Opportunities*: oportunidades e *Threats*: ameaças). Partindo do pressuposto de que as ameaças podem sempre constituir oportunidades vantajosas, perceber de que modo as características do meio envolvente podem ser beneficentemente exploradas pelas organizações constitui uma boa estratégia.

A permanência regular na ACG, durante os três meses de estágio, as observações realizadas, incluindo documentais, e o trabalho desenvolvido permitiram a elaboração de uma breve análise SWOT cruzada, mencionando aqueles que, a meu ver, constituem os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e as ameaças que a caracterizam. O cruzamento de tais fatores permitiu igualmente a identificação de algumas sugestões estratégicas.

Na análise SWOT apresentada (Quadro 1), verifica-se que os atuais pontos fracos da Associação não são inalteráveis. Os recursos e patrocínios reduzidos podem ser alterados recorrendo às parcerias, criando novas e reforçando as já existentes, resultando no aumento da divulgação da ACG, o que possibilitará a procura desta por futuros associados.

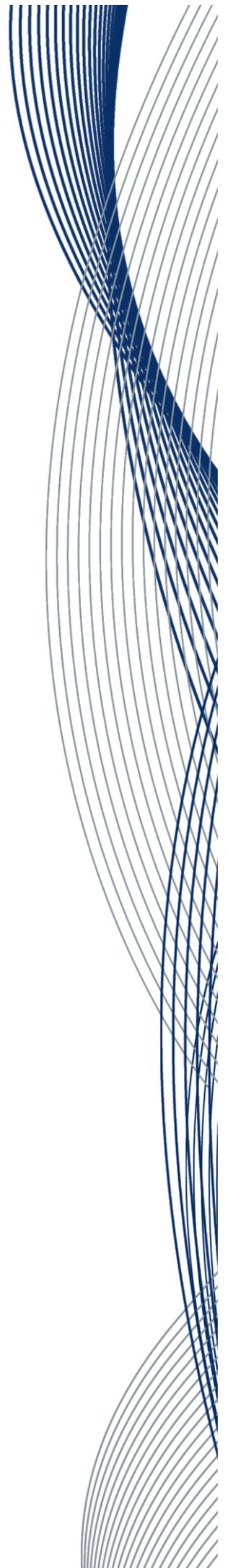
As ameaças podem também ser encaradas como oportunidades (Freire, 2006). Assim, a ACG deverá ter em conta o atual contexto económico para orientar ou apoiar associados na definição de novos conceitos de negócio, abordagens inovadoras aos mercados; a concorrência (NERGA e IEFPP) obrigá-la-á a mais e melhor planeamento estratégico, à adoção de medidas que contribuam para aumentar a sua competitividade.

	<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestruturas de qualidade; - Valores partilhados pelos funcionários; - Recursos humanos com formação adequada; - Diversidade de serviços prestados; - Rapidez e Eficácia; - <i>Site</i> atualizado, com boa divulgação; - Logótipo de fácil reconhecimento; - Formação para associados e comunidade em geral; - Estacionamento Gratuito; - Contribuição para o desenvolvimento económico local; - Realização de eventos; - Parcerias com empresas de sucesso. 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros reduzidos; - Patrocínios limitados; - Mercado consumidor estagnado.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoios à realização de Cursos Modulares e Financiados; - Incentivos a projetos, no âmbito do Horizonte 2020. 	<p>Sugestões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimento nas infraestruturas disponíveis para a realização de cursos; - Utilização contínua do <i>site</i> para divulgação de projetos; 	<p>Sugestões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensificação dos apoios aos associados no âmbito de candidaturas de projetos; - Divulgação dos apoios a projetos para aumentar a notoriedade da ACG, consequentemente, o número de associados patrocinadores; - Aproveitamento de cursos para divulgação da ACG.
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atual conjuntura económica do país; - Existência de concorrentes a nível do concelho (NERGA). 	<p>Sugestões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento ou preservação dos serviços prestados, de modo a enfrentar a concorrência e a crise; - Rentabilização do investimento na organização de eventos, para se destacar relativamente à concorrência. 	<p>Sugestões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de novas parcerias com empresas de sucesso, a fim de superar a concorrência e estimular o mercado consumidor.

Quadro 1 – Análise SWOT Cruzada
 Fonte: Elaborada pela Estagiária

Capítulo 2

O Estágio



Neste capítulo, começo por apresentar o plano de estágio, seguido dos cronogramas de atividades relativos aos três meses do estágio. Posteriormente, exponho todas as atividades que me competiu desenvolver, mencionando as dificuldades sentidas e os benefícios que advieram da sua concretização.

2.1. Plano de Estágio

O planeamento do estágio a realizar na ACG recaiu sobre mim própria, dado o facto de a supervisora não se encontrar na mesma quando foi necessário instruir o processo com o respetivo plano.

Assim, a previsão das atividades baseou-se no conhecimento básico da entidade de acolhimento, resultante da pesquisa e análise de informação disponível no *site* institucional. Dessas atividades, constavam a pesquisa de conteúdos; a elaboração de *clipping*; a gestão e divulgação de ações promocionais e outros eventos; o acompanhamento fotográfico; o serviço de atendimento telefónico; a elaboração do manual de acolhimento, entre outras.

2.2. Cronogramas de Atividades

A utilização de cronogramas assume uma importância elevada no planeamento e na gestão do tempo. Esta deve conter a definição das atividade, bem como a sua sequência e a sua duração. Por definição, é um gráfico ou quadro que contém barras indicativas da duração de determinadas atividades, contextualizando-as no tempo e permitindo uma perceção geral do desenvolvimento de certo projeto ou desempenho (Turra, 1975).

2.2.1. Julho

No mês de julho, as tarefas assumidas não foram muitas, por faltarem apenas onze dias para o seu final quando iniciei o estágio (Quadro 2). No primeiro dia, estive presente na conferência de imprensa do Presidente da Associação, relativa ao evento que iria acontecer nos dias 24, 25 e 26, e fui ainda incumbida, pelo mesmo, de realizar um *briefing*

de medidas dinamizadoras para o comércio tradicional. Tive também a tarefa de ajudar no que fosse necessário para o evento que se realizaria dali a quatro dias, nomeadamente, na sua divulgação através da afixação de cartazes.

Quanto ao evento propriamente dito, fui responsável por duas zonas, como será explicado mais à frente. Tratei também de alguma correspondência para envio. Finalmente, realizei registos fotográficos de um pequeno recital de flauta e saxofone que aconteceu no recinto externo da ACG, e organizei em dossiês algumas informações de formandos.

Cronograma de julho												
Dias	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Tarefas Desenvolvidas												
	S	T	Q	Q	S			S	T	Q	Q	S
Briefing de Medidas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presença em Conferência de Imprensa	■											
Entrega de Correspondência										■		
Afixação de Cartazes TLW	■	■	■									
Evento TLW					■	■	■					
Recolha Fotográfica			■									
Organização de Dossiês									■			
Organização de Documentos de Formandos								■				

Quadro 2 - Cronograma de Julho

Fonte: Elaborado pela estagiária

2.2.2. Agosto

Durante o mês de agosto (Quadro 3), prossegui com a elaboração do *briefing* de medidas, até meados do mesmo, e estive presente na reunião de colaboradores, ficando posteriormente responsável por lavrar a ata respetiva. Iniciei e concluí um *briefing* de informações de alguns restaurantes da zona história da Cidade e realizei, ainda, registos fotográficos. Estes dados seriam depois inseridos em folhetos necessários para a ação

promocional que comecei no dia 18. Colaborei igualmente no atendimento telefónico, na organização de correspondência para envio e na sua expedição nos CTT, além de ter contactado telefonicamente associados a fim de agendar visitas do gestor de associado. Finalmente, encetei o desenvolvimento de um *briefing* de informações acerca de placas direcionais de algumas cidades de Portugal Continental, organizando-as num quadro-resumo.

Cronograma de agosto																																	
Dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Tarefas Desenvolvidas																																	
			S	T	Q	Q	S			S	T	Q	Q	S			S	T	Q	Q	S			S	T	Q	Q	S			S		
Briefing de Medidas																																	
Reunião de Colaboradores																																	
Realização de Documentos																																	
Recolha de dados																																	
Atendimento Telefónico																																	
Recolha Fotográfica																																	
Organização de Correspondência para Envio																																	
Briefing de Dados Acerca de Placas																																	
Entrega de Correspondência																																	
Contactos Telefónicos																																	
Ação Promocional																																	

Quadro 3 – Cronograma de Agosto

Fonte: Elaborado pela Estagiária

2.2.3. Setembro

A ação promocional da ACG foi finalizada neste mês, bem como o *briefing* de dados acerca das placas direcionais. Tive também a oportunidade de participar na reunião mensal de colaboradores e continuei a assumir o atendimento telefónico. Organizei ainda

2.3. Atividades Desenvolvidas

Os três meses de estágio na ACG, todas as atividades que me foram atribuídas, contribuíram bastante para a minha evolução, não só no contexto da Associação, mas, também, como futura profissional de comunicação e relações públicas. O contacto constante com o público em algumas das tarefas foi, em muito aspetos, particularmente benéfico, ao conseguir adaptar-me cada vez melhor aos vários interlocutores; tornaram-me mais capaz, dotando-me de ferramentas necessárias para entrar no mercado trabalho. De seguida, relato as atividades realizadas, sustentando-as teoricamente e explicando o modo como decorreram.

2.3.1. Briefings

O *briefing* é uma ferramenta comumente usada por profissionais de comunicação e relações públicas. Por definição geral, consiste na reunião de informações táticas para a realização de uma tarefa.⁸ É um instrumento muito habitual na organização de eventos, porém pode ser usado no âmbito de qualquer área ou objetivo.

Nas palavras de Fortes e Silva (2011), é importante que o *briefing* crie uma sequência de ações que, posteriormente, definam a solução procurada. Na perspetiva de Dornelles *et al.* (2011), o *briefing* não é mais que um resumo ou uma apresentação sumária de algo.

No estágio, coube-me desenvolver três *briefings*, nenhum deles relativo a eventos. O primeiro consistiu em reunir uma lista de ideias de dinamização do comércio tradicional, no âmbito de um estudo de mercado realizado em parceria com o Instituto Politécnico da Guarda, que tinha como mote os hábitos de compra dos habitantes da cidade da Guarda (Anexos 5 e 6). As ideias seriam discutidas, posteriormente, numa reunião com o Presidente da ACG. Porém, essa reunião não chegou a concretizar-se.

O segundo *briefing* reuniu as informações acerca dos restaurantes da zona histórica da Guarda. Para tal, desloquei-me aos restaurantes e solicitei, aos responsáveis, as seguintes informações: o nome do restaurante e respetiva morada; o contacto telefónico; a especialidade da casa; o preço médio por pessoa; por fim, se possuía uma *webpage* ou

⁸ Consultado a 5/nov, 2015, em <http://www.priberam.pt/dlpo/briefing>.

página de *Facebook* (Anexo 7). Estas informações seriam necessárias para a ação promocional, que irei abordar mais à frente.

O terceiro *briefing* baseou-se na recolha de informações acerca de placas direcionais de algumas cidades de Portugal que foram, depois, organizadas num quadro-resumo, de modo a facilitar o seu estudo. Os dados solicitados pelo Presidente da ACG eram: identificação da cidade; nome da empresa que gere as placas; condições dos contratos; preços e observações, caso existissem outras informações relevantes. Para concretizar esta recolha, utilizei ferramentas como o telefone, nos contactos com as câmaras municipais das cidades que pretendia incluir no *briefing*, e a *Internet*, para consulta de regulamentos de publicidade. Este quadro foi, depois, convertido para um ficheiro de uma página, onde coloquei apenas as informações de maior relevância (Anexos 8 e 9).

A elaboração dos *briefings* não comportou dificuldades significativas, uma vez que foi tão só necessário aplicar competências de pesquisa, análise e organização de informação, além de aptidões informáticas (Word e Excel), adquiridas em contexto curricular.

2.3.2. Conferência de Imprensa

A conferência de imprensa constitui uma situação para falar em público, caracterizada por uma comunicação bidirecional. A sua realização acontece quando há motivo(s) ou novidade(s) com relevância que a justifique, consistindo na apresentação de uma declaração pelo representante da entidade que a organizou, a que se poderá seguir a formulação de perguntas ao mesmo (Palencia-Lefler, 2008).

É uma técnica muito utilizada para dar oportunidade aos jornalistas de colocarem questões acerca de determinado assunto, “possibilitando a difusão ampla e rápida da dita informação” (Palencia-Lefler, 2008: 91).⁹

A conferência de imprensa em que estive presente (Figura 6), a pedido do Presidente da ACG, visou a promoção do evento que ia acontecer no final daquela semana, o *The Long Weekend*. Com esta atividade, pude perceber melhor como funciona esta forma de

⁹ Do original: “posibilitando la difusión amplia y rápida de dicha información”.

divulgação de um evento, ao observar a preparação do espaço e o modo como a conferência decorreu.



Figura 6 - Conferência de Imprensa

Fonte: www.facebook.com/acsdg

2.3.3. Correspondência

As cartas são uma técnica básica utilizada pelas organizações para comunicar com os públicos. Este instrumento caracteriza-se por elevada flexibilidade, podendo transmitir diversos tipos e dimensões de informação, desde que bem redigidas (Palencia-Lefler, 2008).

Na Associação Comercial da Guarda, as cartas constituem uma ferramenta muito recorrente. Uma das tarefas que me foi direcionada consistiu na sua organização, isto é, em colocar as informações dos destinatários, a computador e, posteriormente, em colocar no interior de envelopes, carimbar e escrever os nomes e endereços dos destinatários nos mesmos. Algumas das cartas enviadas destinaram-se a párocos de freguesias da Cidade (até 30km do Centro), a fim de virem a transmitir informações às Comunidades durante a celebração das missas.

2.3.4. Evento “The Long Weekend”

Um evento consiste num acontecimento caracterizado por ter, normalmente, uma dimensão cultural e o entretenimento como objetivo. Nas organizações, os eventos assumem uma crescente importância, na medida em que expõem ideias ou mensagens em

ambientes específicos, promovem uma aproximação aos/entre públicos internos e externos, atuando por osmose. Os eventos permitem retenção na memória de longo prazo, sendo muito comuns quando se pretende lançar um produto, fazer uma demonstração ou celebrar determinada situação (Caetano e Rasquilha, 2007).

Um dos tipos de eventos mais conhecidos são as festas, muitas vezes mal organizadas. Para que tal não aconteça, devem ser concretizados dois objetivos essenciais: em primeiro lugar, descobrir a sintonia entre o estilo da organização, o motivo da celebração e um tipo de evento festivo - nem todos são apropriados para determinadas comemorações; depois de se ter encontrado essa sintonia, deve organizar-se o evento com profissionalismo e zelo (Palencia-Lefler, 2008).

Na perspetiva de Caroline Black (2006), existem algumas regras que devem ser seguidas para levar a cabo a organização eficiente de um evento, nomeadamente: usar o senso comum e não menosprezar a quantidade de planeamento que é, de facto, necessária; reservar o local do evento e avisar as pessoas com algum tempo de antecedência; os eventos lúdicos e interativos são mais eficazes e, portanto, devem ser uma opção relevante.

A ACG tem vindo a consagrar a população do Distrito da Guarda com alguns eventos que já se tornaram marcos anuais, como o *The Long Weekend* (TLW), que, tendo tido a sua segunda edição este ano, é já considerado um dos maiores e melhores eventos da Cidade. Os seus objetivos prendem-se com a diferenciação e a promoção do convívio entre a população da Guarda e os seus agentes comerciais.

Na semana anterior ao evento, que foi também a minha primeira semana de estágio, pouco pude ajudar na sua organização. Ainda assim, colaborei na ultimação de alguns detalhes, sobretudo na sua divulgação, através da afixação de cartazes pela Cidade (Anexo 10).

No presente ano, o TLW decorreu entre 24 e 26 de julho. Nesses dias, o comércio estendeu o horário laboral, convidando, quem passasse, a conhecer os seus produtos, com promoções especiais. Para isto, garantiu-se que a dinâmica nas ruas fosse constante, de modo a que as pessoas permanecessem mais tempo na área comercial da Cidade, que ficaria aberta até às 24 horas.

O *The Long Weekend* Guarda pretende ser um evento que desperte os sentidos e que faça a população viver a Cidade de uma nova forma. Contou, para tal, com oito espaços: Descobrir, Saborear, Mudar, Sentir, Viver, Inspirar, Relaxar, Explorar. Eram áreas dispersas pelos espaços do evento, repletos de animação:

Descobrir

Neste espaço, situado no Jardim Frei Pedro, os visitantes podiam percorrer *stands* com expositores que davam a conhecer produtos da região. Tiveram também lugar, nesta área, concertos a cargo de alguns nomes promissores do panorama musical regional, nomeadamente os *BlackVelvet*, entre muitos outros.

Inspirar

Estava presente, no Museu da Guarda, uma feira de livros, postos ao dispor dos visitantes por várias livrarias e papelarias da cidade. Um espaço dedicado a quem se quisesse deixar inspirar pela leitura.

Saborear

Nos Claustros do Paço da Cultura, situados na Rua Alves Roçadas, decorreu o mercado de produtos regionais, bem como uma série de *showcookings* a cargo de *chefs* de renome, como o *Chef* Ricardo Carola ou o *Chef* Alexandre Cavadas. O objetivo era dar a conhecer diferentes e inovadoras formas de confeccionar produtos tradicionais.

Mudar

Na interceção da Rua Alves Roçadas com a Rua Marques de Pombal, esteve instalado um *Make-Up Corner*, onde os visitantes podiam receber dicas de maquilhagem, arriscando mudanças de visual, além de terem ao seu dispor serviços de manicure. Estava igualmente instalado um espaço dedicado aos mais novos, denominado de *Kidzone*, com algumas atividades direcionadas para crianças, como o minigolfe.

Relaxar

Localizado na Rua Maria das Dores Sampaio, o espaço Relaxar fazia jus ao nome, disponibilizando serviços de massagem e relaxamento, numa zona mais recatada no átrio de um infantário.

Sentir

Este espaço, instalado na Praça de Táxis, no limite da Rua Alves Roçadas, permitia aos visitantes apreciar as atuações de alguns *dj's*, enquanto tomavam uma bebida na esplanada aí instalada. Também aqui foi disposto um mural onde os visitantes podiam deixar mensagens e opiniões acerca do evento. Ainda neste espaço, era possível iniciar passeios pela área global do evento, numa *Party Bike*, que é uma bicicleta de doze lugares, em que o motor apenas funciona à medida que os ocupantes pedalam. Nesta bicicleta especial, as pessoas podiam disfrutar de uma bebida, servida enquanto realizavam a sua atividade física.

Explorar

Particularmente dedicado à animação noturna, este espaço ficou conhecido como “Bairro Alto”. Contou com a atuação de alguns *dj's*, sendo o ponto alto a atuação da *Dj Rita Mendes*, no sábado, 25 de julho. Durante o dia, este espaço contava com a abertura das lojas pop-up.

Viver

Na Praça Luís de Camões, encontravam-se algumas lojas pop-up, bem como bares e esplanadas à disposição dos visitantes. Um dos momentos altos foi o Desfile de Moda, na sexta-feira, dia 24 de julho. Alguns concertos marcaram a animação deste espaço, nomeadamente o do Grupo de Fados da Guarda. Decorreu ainda nesta área o encerramento do Evento, com a atuação das *dj's Master Sisters*, na *Halli Colour Party*.¹⁰

No âmbito do *The Long Weekend*, estive responsável por duas áreas: Relaxar e Sentir (Figuras 7, 8 e 9). As minhas tarefas basearam-se em supervisionar as atividades que estivessem a decorrer nestas zonas, distribuir o programa do TLW (Anexo 11) e estar disponível para prestar qualquer tipo de esclarecimento aos visitantes.

¹⁰ Consultado a 19/out, 2015, em <https://www.facebook.com/tlwgarda/posts/839603979396612:0> e em www.tlw.pt/programa.html.



Figura 7 - Crachá e Programação do Evento TLW
Fonte: Captada pela estagiária



Figura 8 - Encerramento do Evento TLW
Fonte: Captada pela estagiária

As tarefas que desempenhei durante os três dias do evento foram bastante úteis, na medida em que me prepararam melhor para o contacto direto com o público e me permitiram perceber as estratégias mais corretas e eficazes para abordar alguém, intentando encetar uma interação.



Figura 9 – Espaço do TLW
 Fonte: www.facebook.com/tlwguarda

2.3.5. *Registos Fotográficos*

A captação fotográfica constitui uma das técnicas de apoio a outras que são comumente delegadas a um Gabinete de Comunicação. Assume-se como bastante útil, por permitir a exposição rápida e pública de conteúdos elucidativos aos públicos visados. As organizações podem utilizar a fotografia como se de um elemento de exposição se tratasse ou para transmitir informações e dados aos seus públicos mais próximos (Palencia-Lefler, 2008).

Durante o estágio, tive a oportunidade de registar fotograficamente um recital que decorreu na área externa da Associação. A segunda recolha visou complementar o *briefing* de dados dos restaurantes da zona histórica da Guarda. As fotografias foram entregues na máquina fotográfica, pelo que não é possível integrar nenhum exemplo neste relatório.

2.3.6. *Organização de Dossiês e Documentos*

A organização de informações e documentos revela-se fundamental na generalidade das organizações, constituindo também frequentemente uma função acometida aos profissionais de Relações Públicas. Embora as novas tecnologias da informação e da comunicação tenham retirado protagonismo ao papel, como suporte, o arquivo de documentos impressos continua a ser importante, mormente para efeitos de certificação ou prova.

Esta tarefa baseou-se em organizar as informações de formandos, por ordem alfabética, de acordo com uma lista que me foi facultada, e organizar dossiês, que continham dados de algumas formações, colocando-os, por fim, em estantes, de modo a facilitar a sua consulta.

2.3.7. Reuniões

As reuniões de colaboradores são uma técnica muito eficaz em termos de gestão da comunicação interna. Não só permitem um contacto direto entre os interlocutores, como também possibilitam ver e avaliar as suas reações, conferindo às mensagens maior veracidade (Palencia-Lefler, 2008). Como refere Beirão *et al.* (2008), é importante que a iniciativa de realização deste tipo de reuniões parta da direção ou administração.

A regularidade na concretização de reuniões gera um maior rendimento laboral e aumenta os sentimentos de confiança e satisfação entre os funcionários. Para tal, devem ser marcadas e estruturadas com algum tempo de antecedência e realizadas em locais adequados para o efeito. Como objetivos, podem servir, nomeadamente, para que a administração tome conhecimento da evolução das obrigações de cada trabalhador e dê o seu parecer acerca das mesmas (Palencia-Lefler, 2008).

Durante o período de estágio, participei em três reuniões de colaboradores. Estas tinham como objetivo a partilha de dados sobre a evolução dos projetos a cargo da ACG. Nestas reuniões, informei a direção sobre o desenvolvimento das minhas tarefas até à data. As duas primeiras reuniões foram realizadas na mesma sala de reuniões (Figura 10). A última concretizou-se na nova sala de reuniões, remodelada pelos colaboradores alguns dias antes.



Figura 10 - Sala de Reuniões

Fonte: www.acg.pt

2.3.8. Ata de Reunião

As diferentes organizações criam estilos para as suas atas. Mas existe um parâmetro que deve ser comum a todas: o início da ata, que não é mais que o seu cabeçalho, importante para apresentar o nome da empresa, podendo ainda conter outros dados como a data, os nomes dos presentes ou, até, um número ou referência para a reunião; em seguida, a enumeração dos pontos da ordem de trabalhos, devendo ser mencionados, no corpo da ata, aqueles que não constavam da mesma. No corpo do documento dar-se-á conta das decisões tomadas e de ações que se pretenda levar a cabo.

Relativamente à linguagem adequada para a redação de uma ata, aplica-se a precisão, brevidade e clareza. No entanto, deve ter-se em conta que, para reuniões formais, as frases completas tornam-se mais apropriadas; para reuniões menos formais, aceitam-se abreviaturas, desde que sejam compreensíveis.

Concluindo, há um princípio básico a ter em conta: as atas não são obras literárias, mas, ainda assim, carecem de uma boa redação, de clareza e de uma gramática correta. (Hawthorne, 1998).

Esta tarefa surgiu no seguimento da primeira reunião em que participei, anteriormente descrita. No início da mesma, fui incumbida de elaborar a ata respetiva (Anexo 12), para o que me foi fornecido um exemplo que me permitiu perceber a sua estrutura e o modo como é redigido este documento na Associação, de forma a seguir os mesmos parâmetros.

2.3.9. Atendimento/Contactos Telefónicos

O atendimento telefónico é uma técnica que deve ser meticulosamente aplicada. Um atendimento mal executado pode pôr em causa toda a imagem de uma organização. Sendo uma forma mais íntima para lidar com os públicos, nomeadamente clientes/consumidores, é extremamente importante que o atendimento seja feito da melhor forma, a fim de refletir positivamente a empresa ou instituição, o que é ou representa.

Para adicionar valor à imagem da organização, o atendimento telefónico precisa de “ser cordial, atencioso e familiar” (Beirão *et al.*, 2008: 98), gerando relações de intimidade e de parceria, mesmo amigáveis, com os públicos. O primeiro passo para criar empatia

reside na saudação inicial, que, além de ser institucional, deverá transmitir simpatia/boa disposição, a que se segue a abertura para a formulação do pedido por parte de quem contacta ou é contactado a/pela organização. Depois de satisfeitas as necessidades do interlocutor externo, da melhor forma possível, é fundamental concluir de modo positivo o contacto, através de uma saudação de despedida igualmente agradável.

Na Associação, tive a oportunidade de proceder a alguns atendimentos e estabelecer contactos telefónicos, quando a funcionária responsável pela função não estava disponível para tal. Os atendimentos não eram particularmente difíceis, apenas tinha que apontar as informações da pessoa com quem estava a falar, a quem se dirigia o telefonema e para quem deveria ser despachado, procedendo, depois, ao seu despacho.

Já os contactos telefónicos destinaram-se a agendar visitas do Gestor de Associado. Estes telefonemas resultavam, por vezes, em questões a que tive algumas dificuldades em responder, por não estar completamente inteirada de todas as informações que eram pedidas. Ainda assim, com o tempo, consegui ir mantendo a calma e ajudar no âmbito dos meus conhecimentos e competências e, sempre que necessário, transmitir a chamada para que alguém mais informado fosse capaz de esclarecer o interessado.

2.3.10. Ação Promocional

Uma ação promocional insere-se no *mix* de comunicação das empresas, assumindo cada vez mais um papel de elevada importância (Brochand *et al.*, 1999).

As promoções ou ações promocionais podem ser definidas “como um conjunto de incentivos temporários para compra um produto ou serviço, cumulativamente, com os normais atributos e méritos desse produto ou serviço, o seu preço e a sua comunicação” (Brochand *et al.*, 1999: 538). Consequentemente, esta técnica criará uma relação entre a organização e os seus públicos (Waltrick, 2015), devendo para tal ser muito bem planeada, tendo em conta todos os detalhes. Em Portugal, a “redução de preços” é a variante mais utilizada, por não necessitar de uma preparação mais criativa ou exigente. Porém, existem outros tipos: experimentação gratuita; prémios, ofertas e brindes; concursos, jogos e sorteios; pôr em destaque o produto. Estas são as categorias que se destinam à promoção junto do consumidor.

É importante definir previamente os objetivos de uma ação promocional. Esses objetivos vão determinar o tipo de técnicas mais adequadas e, posteriormente, a avaliação da promoção. Objetivos mal definidos podem resultar em técnicas menos indicadas - numa primeira fase, podem até aumentar as vendas, mas, futuramente, elas diminuirão e custos não esperados serão necessários para o tratamento da promoção. Este processo pode, mesmo, originar a degradação da imagem corporativa.

Os objetivos de uma ação promocional são diferentes, mediante o público a que se destina, como se pode observar no Quadro 6.

Os objetivos de uma ação promocional	
Destinatários de promoções	Objetivos de uma ação promocional
PROMOÇÃO – CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentação • Primeira Compra • Compra Repetitiva • Fidelização • Aumento do n.º de unidade adquiridas • Aumento do n.º de unidades consumidas • Aumento da frequência de compra
PROMOÇÃO – DISTRIBUIDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Referenciamento da marca ou de novas referências • Aumento dos <i>stocks</i> do distribuidor • Melhor racionalização do linear • Obtenção de melhor local de exposição – Pôr em destaque o produto • Participação noutras ações de comunicação
PROMOÇÃO – REDE DE VENDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das quantidades vendidas • Aumento do n.º de pontos de venda • Colocação de novos produtos • Obtenção de compras repetitivas • Prospecção de clientes • Aumento da compra média • Fidelização da clientela

Quadro 6 - Os Objetivos de uma Ação Promocional
 Fonte: Lindon *et al.*, 2004: 396.

A ação promocional que realizei no estágio curricular relacionou-se com o *briefing* relativo aos restaurantes da zona histórica da Guarda e baseou-se em pôr um produto em destaque. O objetivo residia em incentivar a experimentação de um produto/serviço.

As informações referentes aos estabelecimentos foram inseridas num *flyer* (Anexo 13), complementadas com um mapa, constituindo um roteiro gastronómico. A divulgação deste roteiro, com o mote “Centro Histórico da Guarda, Gastronomia com História e Sabor”, consistia em estar presente numa das ruas mais movimentadas do Distrito, a Rua do Comércio, durante o Verão, entre os meses de agosto e setembro. A ação contava com o contributo de um *totem* publicitário e uma pequena mesa, onde estavam depositados os *flyers* e alguns guias de investidores (Figura 11).

As minhas tarefas consistiram na distribuição dos *flyers* pelos transeuntes e em me disponibilizar para esclarecer todas as dúvidas que pudessem ter. Foi uma atividade muito proveitosa, na medida em que pude, de alguma forma, contribuir para promover estabelecimentos comerciais da minha cidade, reforçando a sua visibilidade e, conseqüentemente, auxiliando no progresso do comércio local. Tudo isto, aliado ao constante contacto com o público, constituiu uma oportunidade para desafiar as minhas capacidades e conseguir ultrapassá-las.



Figura 11 - Espaço e Mesa da Ação Promocional
Fonte: Captadas pela Estagiária

Reflexão

Final



Terminada esta fase da minha vida, posso agora afirmar que me sinto uma profissional mais capaz e muito mais entusiasmada para continuar a evoluir e aumentar os meus conhecimentos.

Contudo partir para uma nova experiência onde o meu trabalho ia ser avaliado durante três meses, representava um teste às minhas capacidades. Não posso dizer que tenha sido fácil, uma vez que constituiu a primeira integração no mercado de trabalho. O início do estágio foi, por isso, marcado não só pelo entusiasmo, mas, também, por algum receio. Claro que existiu sempre o medo de não corresponder ao que esperavam do meu desempenho, porém empenhei-me em concretizar todas as tarefas com afinco e responsabilidade.

O facto do local de estágio ser de pequena dimensão não impediu a diversidade das atividades que me foram incumbidas, o que tomo como um ponto bastante positivo. Sendo diversificadas, permitiram-me uma maior aprendizagem e crescimento. Fazer parte de uma equipa que não podia, de maneira alguma, falhar deu-me “estofos”, capacitando-me.

O estágio havia gerado inúmeras expectativas pessoais, cabendo essencialmente a mim própria decidir se seriam ou não correspondidas, dependendo sobretudo do meu empenhamento a sua concretização. Saber que a entidade, ao aceitar o meu estágio, estava a depositar a sua confiança em mim, fez-me querer ser mais e melhor. Eu não podia errar, mas, se acontecesse, teria que saber lidar com a situação, pois é também a gestão de problemas e dificuldades que edifica um bom profissional. Encarar as falhas como oportunidades de evolução poderia vir a ser uma atitude a adotar.

No geral, considero que o estágio foi muito positivo e benéfico. Sinto que me tornei mais responsável e com mais vontade de continuar a aprender. Estive inserida num ambiente bastante descontraído, que me fez sentir à-vontade, graças ao empenho de todos os colaboradores em integrar-me na Associação. Torna-se muito mais fácil trabalhar num meio que não é “pesado”, nem de difícil inclusão. No entanto, houve algumas barreiras, como o facto de sentir, no início, a falta de uma maior orientação quanto à realização das tarefas, visto que a minha supervisora não se encontrava na Organização. Ainda assim, realço a preocupação dos restantes funcionários em auxiliar-me, sempre e em todos os aspetos.

Mas nada prepara uma pessoa para a dinâmica do mercado de trabalho, exigindo mais do que a aprendizagem académica nos pode proporcionar. Por muito que esta última nos vá capacitando, são mundos diferentes. Porém, não posso deixar de destacar o último ano da licenciatura como aquele que mais contribuiu para o meu desenvolvimento enquanto futura profissional. Unidades curriculares como Relações Públicas Institucionais e Empresariais, Planeamento e Comunicação Empresarial e Laboratório de Relações Públicas foram essenciais para o meu progresso intelectual, muito contribuindo para a minha prestação no estágio. A primeira tornou-me mais eficiente na criação de medidas para dinamizar o comércio tradicional; a segunda deu-me a conhecer, de uma maneira geral, como iria ser o desenrolar desta etapa; finalmente, a última mostrou-me que existe uma multiplicidade de técnicas à disposição de um profissional de Comunicação e Relações Públicas e indicou-me o modo correto de as utilizar.

Concluindo, resta-me apresentar uma sugestão que, na minha opinião, poderá ser bastante relevante para os alunos que frequentam e virão frequentar o Curso. Prende-se com o ensino da língua inglesa, que considero dever ser incrementado. O Inglês é já considerado a língua universal e, portanto, penso ser necessário incluir a sua aprendizagem em mais do que dois semestres, em três anos curriculares. Como aspirantes a profissionais na área da Comunicação, dominar muito bem este idioma revelar-se-á com certeza uma vantagem competitiva e uma mais-valia no trabalho de Relações Públicas.

Bibliografia

- ALMEIDA, Maria (2005). *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.
- ARDIONS, *et al.* (2006). *Organização e Técnicas Empresariais*. Porto: Edições Politema.
- BAHIA, Juarez (1995). *Introdução à Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: MAUAD Editora.
- BEIRÃO, Inácio *et al.* (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Lisboa: Plátano Editora.
- BLACK, Caroline (2006). *Guia Prático do Profissional de Relações Públicas*. Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- BROCHAND, Bernard *et al.* (1999). *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CAETANO, Joaquim e RASQUILHA, Luís (2007). *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera Editores.
- CESCA, Cleuza (2006). *Relações Públicas e suas Interfaces*. São Paulo: Summus Editorial.
- CHIAVENATO, Idalberto (1979). *Teoria Geral de Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.
- DAYCHOUW, Merhi (2007). *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport.
- DINIZ, Aires (2007). *Os 100 Anos de História da Associação Comercial da Guarda*. Guarda: Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda.
- DORNELLES, Souvenir *et al.* (2011). *Relações Públicas: Quem Sabe, Faz, e Explica*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- DUARTE, Geraldo (2009). *Dicionário de Administração e Negócios*. Rio de Janeiro: KBR Editora.

FORTES, Waldyr e SILVA, Mariângela (2011). *Eventos. Estratégias de Planejamento e Execução*. São Paulo: Summus Editorial.

FRANÇOIS, A. R. (1987). *Organização da Empresa*. Porto: RÉS-Editora.

FREIRE, Adriano (2006). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo Editora.

GARCIA, Maria *et al.* (2006). *Marketing & Comunicação para Pequenas Empresas*. São Paulo: Novatec.

HAWTHORNE, Jennie (1998). *Como Fazer Minutas e Actas de Reuniões*. Mem Martins: Edições CETOP.

IASBECK, Luiz (2002). *A Arte dos Slogans – As Técnicas de Construção das Frases de Efeito do Texto Publicitário*. São Paulo: Annablume Editora.

KUNSCH, Margarida (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.

LAMPREIA, J. Martins (1998). *Comunicação Empresarial. As Relações Públicas na Gestão*. Lisboa: Texto Editora.

LINDON, Denis *et al.* (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

MELO, Luiz (2012). *Comunicação Empresarial*. Curitiba: IESDE Brasil S.A..

PALENCIA-LEFLER (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas. Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Bresca Editorial.

PINHO, José Benedito (1996). *O Poder das Marcas*. São Paulo: Summus Editorial.

SILVA, Everaldo (2006). *Manual de Comunicação Interna – Grandes Resultados, Baixos Custos*. Santa Catarina: Clube de Autores.

TURRA, Clódia *et al.* (1975). *Planejamento de Ensino e Avaliação*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto Editora.

VILLAFANE, Justo (1998). *Imagem Positiva. Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

WALTRICK, Humberto (2015). *Brand Target – Diferentes Estratégias para a Marca Atingir o Alvo*. Santa Catarina: Clube de Autores.

WESTPHALEN, M. H. (1991). *A Comunicação na Empresa*. Porto: RÉS-Editora.

Webgrafia

<https://www.goodreads.com/work/quotes/17740167-i-steve-steve-jobs-in-his-own-words>, consultado a 13/nov, 2015.

http://www.acg.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=750&Itemid=240&lang=pt, consultado a 27/out, 2015.

http://www.acg.pt/images/stories/pdf/estatutos_acg_bte39.pdf, consultado a 27/out, 2015.

http://www.acg.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=751&Itemid=239&lang=pt, consultado a 2/nov, 2015.

http://www.acg.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=706&Itemid=198&lang=pt, consultado a 2/nov, 2015.

<http://www.priberam.pt/dlpo/briefing>, consultado a 5/nov, 2015.

www.facebook.com/acsdg, consultado a 18/out, 2015.

<https://www.facebook.com/tlwguarda/posts/839603979396612:0>, consultado a 19/out, 2015.

www.tlw.pt/programa.html, consultado a 19/out, 2015.

Outras Fontes

Documento do Sistema – Visão, Missão, Valores e Estratégia. Cedido pela Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda.

Manual da Qualidade. Cedido pela Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda.

Anexos



Lista de Anexos

Anexo 1 – **Plano de Estágio**

Anexo 2 – **Folheto de Serviços ACG**

Anexo 3 – **Site da ACG**

Anexo 4 – **Facebook da ACG**

Anexo 5 – **Manual da Qualidade da ACG**

Anexo 6 – **Briefing de Medidas Dinamizadoras do Comércio Local**

Anexo 7 – **Capa do Estudo de Mercado “Hábitos de Compra da População Residente no Distrito da Guarda”**

Anexo 8 – **Briefing de Informações dos Restaurantes do Centro Histórico da Guarda**

Anexo 9 – **Briefing de Informações das Placas Direcionais (Quadro-Resumo)**

Anexo 10 – **Correção do Quadro-Resumo (Placas Direcionais)**

Anexo 11 – **Cartaz do Evento “The Long Weekend”**

Anexo 12 – **Programa do Evento “The Long Weekend”**

Anexo 13 – **Ata de Reunião**

Anexo 14 – **Flyer da Ação Promocional**

Anexo 1 – Plano de Estágio

 <p>Politécnico da Guarda Polytechnic of Guarda</p>	<p>PLANO DE ESTÁGIO</p> <p>Cursos de Especialização Tecnológica (CET) Licenciaturas Mestrados</p>	<p>MODELO</p> <p>GESP.004.02</p>
<p>Este documento é um complemento do formulário GESP.003 - Convenção de Estágio.</p>		
<p>Escola: <input checked="" type="checkbox"/> ESECD <input type="checkbox"/> ESS <input type="checkbox"/> ESTG <input type="checkbox"/> ESTH</p> <p>Tipologia do Estágio: <input checked="" type="checkbox"/> Curricular <input type="checkbox"/> Extracurricular <input type="checkbox"/> Outro: _____</p> <p>Ao abrigo de protocolo ou especificidade formativa? <input type="checkbox"/> Sim. Qual? _____</p>		
<p>1. DADOS RELATIVOS AOS INTERVENIENTES NO ESTÁGIO</p>		
Estudante: <u>Liliana Sofia Pires</u>		N.º: <u>10007659</u>
Docente orientador: <u>Regina Graça</u>		
Supervisor: <u>Ana Margarida Figueiredo Martins Pires</u>		
<p>2. PLANO DE ESTÁGIO</p>		
<p>* Enquadramento Institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação - Estrutura Organizacional - Política comunicacional (comunicação interna e externa) - Identidade Corporativa (nome, logótipo, slogan) - Análise SWOT 	<p>* Tarefas a Desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de Acolhimento - Elaboração e Divulgação de Notas de Imprensa - Clipping - Publicações na Intranet/Internet/Redes Sociais - Apoio no planeamento e na organização de eventos - Acompanhamento fotográfico - Pesquisa de Contactos - Serviço de Atendimento Telefónico - Gestão e Divulgação de Apoio Remocionais e outros eventos/Acontecimentos 	
<p>3. ASSINATURAS</p>		
<p>O Estudante</p> <p><u>28/09/2015</u> Data</p> <p><u>Liliana Pires</u> (assinatura)</p>	<p>O Docente Orientador</p> <p><u>20/07/2015</u> Data</p> <p><u>Regina Graça</u> (assinatura)</p>	<p>O Supervisor</p> <p><u>28/09/2015</u> Data</p> <p><u>Ana Margarida Figueiredo Martins Pires</u> (assinatura e carimbo da Entidade)</p>

Anexo 2 – Folheto ACG

Quem somos?

Fundada a 17 de Dezembro de 1905, a Associação Comercial da Guarda é o organismo que representa e defende os interesses das empresas e dos empresários do Distrito, nos vários domínios de intervenção:

- . Técnico
- . Económico
- . Inovação
- . Qualidade
- . Ambiente
- . Internacionalização
- . Informação
- . Formação

O nosso objetivo

Tornar o tecido empresarial cada vez mais competitivo.

A ACG destaca-se pela Excelência das soluções integradas e diferenciadas que apresenta aos seus Associados



ASSOCIAÇÃO DO COMÉRCIO E SERVIÇOS DO DISTRITO DA GUARDA

Há mais de 100 anos ao seu serviço

Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda

Para qualquer informação dirija-se ou contacte-nos:

Rua dos Cavaleiros, 32
6300-675 Guarda
Tif - 271 20 88 80; Fax - 271 20 88 85
E-mail: acg@acg.pt
www.acg.pt

Serviços Disponibilizados

- Pedido de Cadastro Comercial
- Isenção do Horário de trabalho para viaturas
- Período de funcionamento
- Venda do livro de Reclamações;
- Fotocópias e impressões;
- Envio e Receção de Faxes - Nacional e Internacional;
- Adesão ao Ponto Verde - Verdoreca;
- Declaração da Instalação, Modificação e de Encerramento dos Estabelecimentos de Restauração ou Bebidas;
- Aconselhamento Jurídico;
- Certificado de Admissibilidade de Firma (RNPC);
- Projetos de Investimento;
- Informações e Consultoria;
- Preenchimento de declarações fiscais (IVA);
- Preenchimento de Declarações de IRS e IRC;
- Divulgação de Oportunidades de Negócio
- Biblioteca do Associado (Requisições);
- Cartão de Utilizador do Parque de Estacionamento
- Preenchimento do impresso para requisição de placas para os estacionamentos (Hotéis);
- Distico do Tabaco - Autocolante / Distico do Tabaco - Placa;
- Informação detalhada sobre Sistema de Incentivos Empresariais, Nacionais e Comunitários;
- Ações de Formação Desenvolvidas na ACG, por empresa Externa;
- Visita ao Associado (Auditoria)
- Placas Direcionais

Serviços de Aluguer de Espaços*

- Salas de formação** - até 20 pessoas
- Sala de Reuniões - até 15 pessoas
- Auditório - até 100 pessoas
- Videoprojetor
- Telas de Projecção

Para ser Associado da ACG

Jóia - 25€

Mensalidade:

- Empresa em Nome Individual
Quota semestral - 20€
Quota semestral SDD - 15€
- Empresas
Quota semestral - 30€
Quota semestral SDD - 22,5€

*SDD - desconto 25%

Todos os aspetos legais, fiscais e económicos essenciais para o seu negócio.

Linha de apoio ao empresário:
271 20 88 80

Nota: Estes serviços destinam-se a usufruto exclusivo dos associados da ACG
* Os valores de aluguer deverão ser consultados através da Linha do Empresário ou na Sede da ACG
** As salas de formação incluem material de projecção.

Anexo 3 – Site ACG



The screenshot shows the homepage of the ACG website. At the top, there is a navigation menu with links for APRESENTAÇÃO, SERVIÇOS, ATIVIDADES, ASSOCIADOS, COMUNICAÇÃO, PROJETOS, INFORMAÇÃO, CONTACTOS, and PARTICIPAÇÕES. Below this is a banner for 'INCENTIVOS PORTUGAL 2020'. The main content area features a news article titled 'ACG - Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda' and 'SEMINÁRIO PORTUGAL 2020'. The article text describes the seminar's focus on the 2020 incentive system and financial instruments. A sidebar on the left contains a 'DECLARAÇÃO PRÉVIA' section and a search bar. On the right, there are social media links for Facebook and YouTube, and a 'GUIA DO INVESTIDOR' section. At the bottom, there is a large red banner for the 'Seminário PORTUGAL 2020' with a detailed program of topics and speakers.

ACG - Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda

SEMINÁRIO PORTUGAL 2020

ACG

A Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda irá organizar, em parceria com a CH Consulting um Seminário sobre os Incentivos "Portugal 2020", no próximo dia 11 de novembro pelas 16h, no Auditório da ACG.

Este seminário terá como principais focos:

- Sistema de Incentivos às empresas (CH Business Consulting)
- Instrumentos Financeiros de Banca (Millennium BCP).

Caso pretenda estar presente, a sua inscrição será gratuita mas obrigatória, podendo ser feita online em:
<http://goo.gl/forma/1931qPAq4b>

Se tiver alguma dúvida ou outra questão não hesite em contactar-nos:

ACG – Rua dos Cavaleiros 32, 6300-675 Guarda | 271 208 880 | 967 673 406 | geral.acg@acg.pt

DECLARAÇÃO PRÉVIA

Segundo o Decreto-Lei n.º 234/2007 de 19 de junho é obrigatório enviar, para a Direção Geral de Atividades Económicas a Declaração e Instalação, de Modificação e de Encerramento dos Estabelecimentos de Restauração e Detalia, vulgar Declaração Prévia, devendo o comerciante manter, no estabelecimento comercial, um comprovativo do envio deste documento para aquela entidade.

Continuar...

RESQUISA

O que procura?

Autenticação

Nome de utilizador

Senha

Autenticar

Pentou a senha?

Visualizações de conteúdos : 163747

GUIA DO INVESTIDOR

Disponível aqui

PARCERIAS

Lista de Parcerias

ACG no youtube

ACG nas redes sociais

facebook

www.chconsulting.pt

CH | Business Consulting.

Soluções Globais

Seminário PORTUGAL 2020

11 NOV GUARDA

Programa

16h00 - Boas vindas - Presidente da Associação de Comércio e Serviços do Distrito da Guarda - Dr. Miguel Maia

16h30 - Sistema de Incentivos às Empresas - CH Business Consulting
 Maria Henriqueta, Paula Coimbra, Pedro Coelho, Rita Pereira, Sofia Rodrigues

17h00 - Países para ir

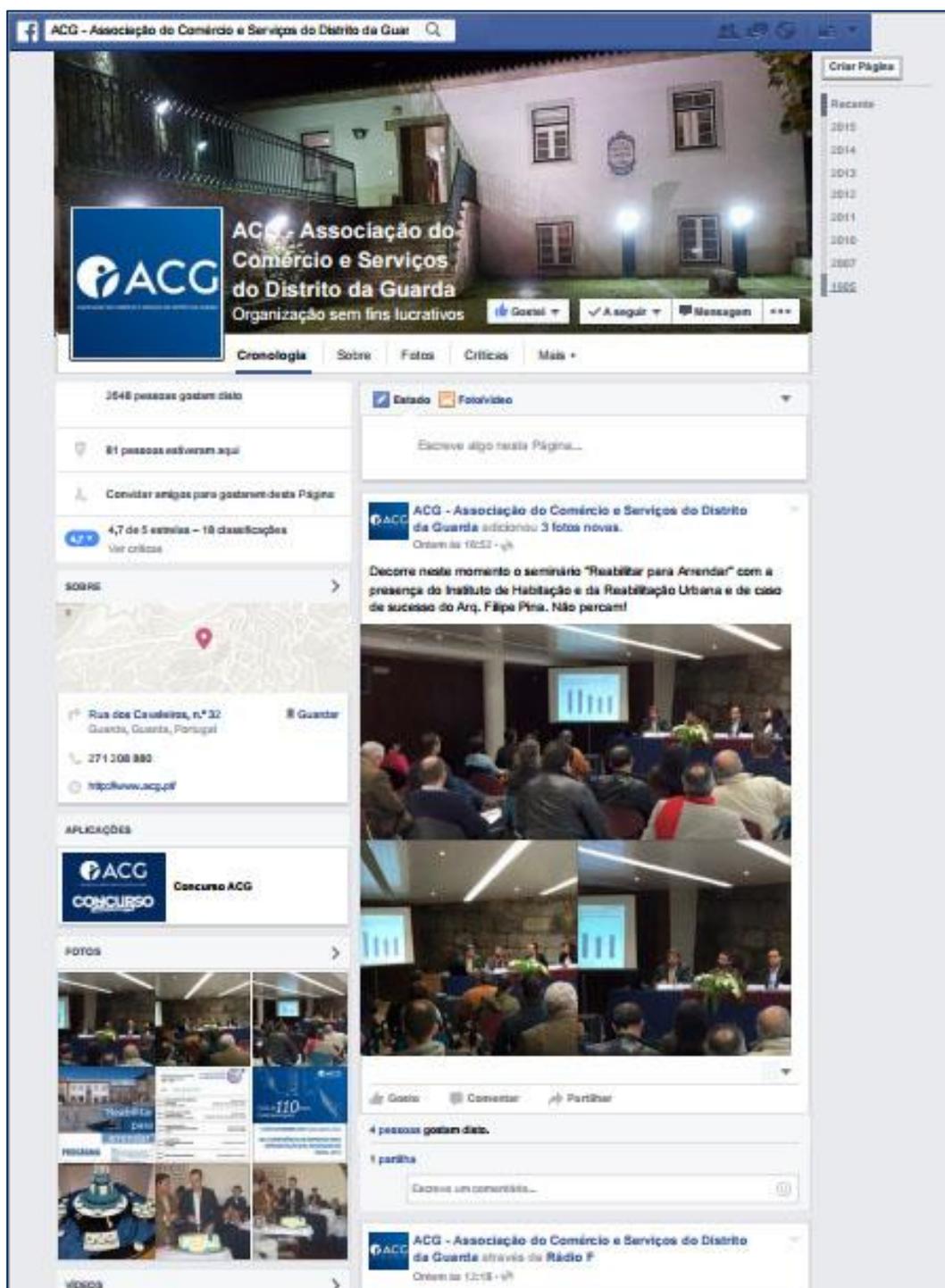
17h30 - Instrumentos Financeiros de Banca - Millennium BCP
 Dr. António Santos

18h00 - Espaço de debate e esclarecimento de dúvidas

19h00 - Encontro informal com petiscos e bebidas

CH | Business Consulting | www.acg.pt | **PORTUGAL 2020**

Anexo 4 – Facebook ACG



ACG - Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda
Organização sem fins lucrativos

3548 pessoas gostam disto

81 pessoas edificaram aqui

Convidar amigos para gostarem desta Página

4,7 de 5 estrelas – 18 classificações
Ver críticas

SOBRE

Rua dos Cavaleiros, n.º 32
Guarda, Guarda, Portugal
271 208 880
<http://www.acg.pt>

APLICAÇÕES

ACG CONCURSO Concurso ACG

FOTOS

ACG - Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda adicionou 3 fotos novas.
Ordenar de: 10:52 - 10

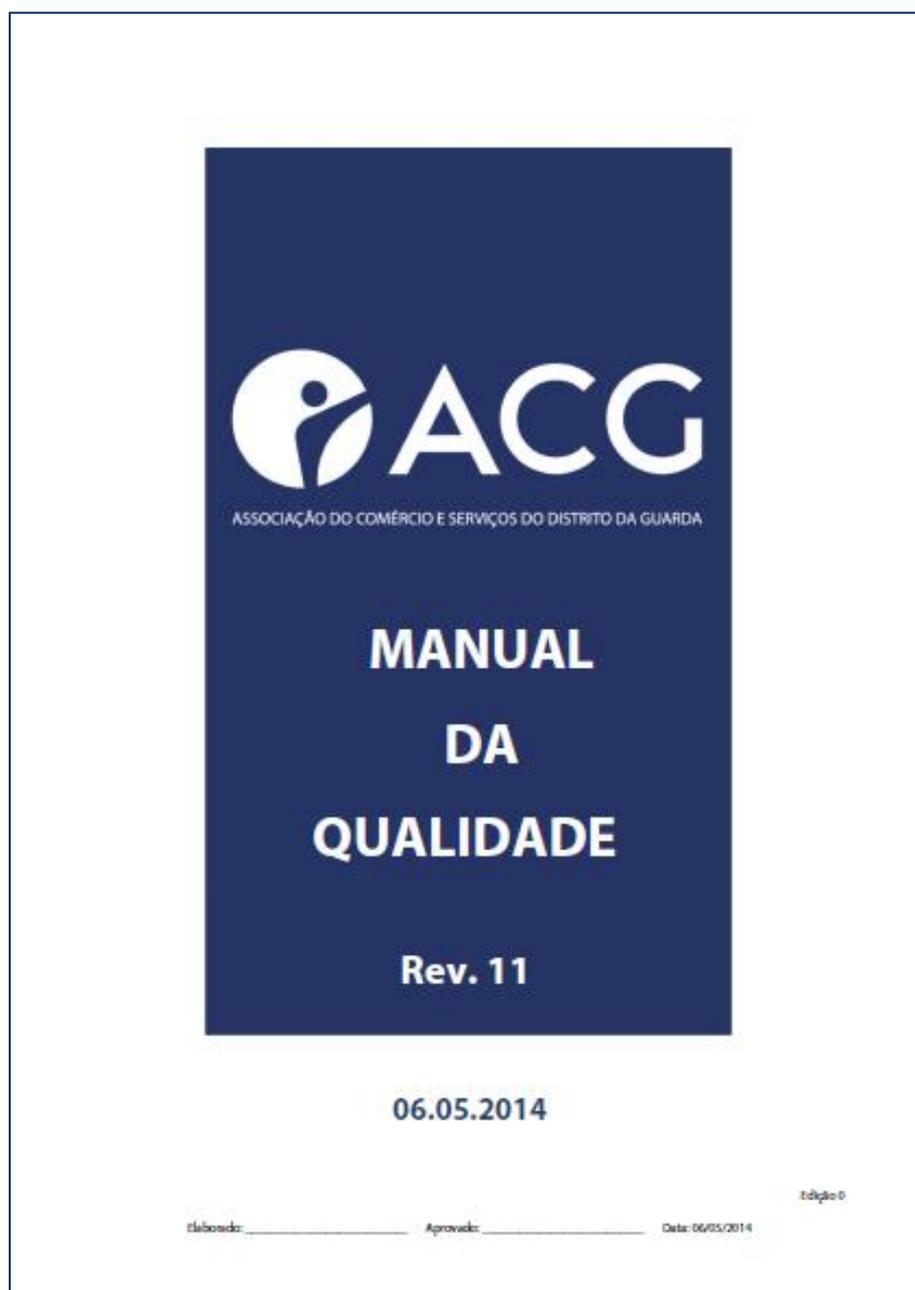
Decorre neste momento o seminário "Reabilitar para Arrendar" com a presença do Instituto de Habitação e da Reabilitação Urbana e de todo o sucesso do Arq. Filipe Pina. Não percam!

4 pessoas gostam disto.

1 partilha

ACG - Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda através da Rádio F
Ordenar de: 12:08 - 10

Anexo 5 – Manual de Qualidade ACG



ÍNDICE

1. Promulgação.....	4
2. A Organização.....	5
2.1. Histórico.....	5
2.2. Principais Serviços Prestados.....	6
2.3. Mercado Alvo.....	6
2.4. Estrutura Organizacional.....	7
2.5. Autoridade e Responsabilidade.....	8
2.6. Missão.....	9
2.7. Visão.....	9
2.8. Valores.....	9
2.9. Estratégia.....	9
2.10. Política da Qualidade.....	10
2.11. Objetivos da Qualidade.....	10
2.12. Divulgação da Política da Qualidade.....	11
3. Referências normativas.....	12
4. Definições e Siglas.....	12
4.1. Definições.....	12
4.2. Siglas.....	13
5. Processos do Sistema de Gestão da Qualidade.....	13
5.1. Âmbito.....	13
5.2. Exclusões.....	14
5.3. Objetivo do Manual.....	14
5.4. Gestão do Manual da Qualidade.....	15

6. Sistema de Gestão da Qualidade.....	17
6.1. Hierarquia da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade da ACG.....	17
6.2. Conteúdo dos documentos.....	17
6.3. Revisão do Sistema da Qualidade e avaliação dos resultados.....	18
7. Requisitos gerais.....	18
7.1. Caracterização dos Processos.....	18
7.2. Interação e sequência entre os Processos.....	20
7.3. Processos X Norma ISO 9001/2008.....	21
8. Input e Output dos Processos.....	22
9. Lista de Revisões/Edições.....	24

2. A ORGANIZAÇÃO

Designação: Associação Comercial da Guarda

Morada: Rua dos Cavaleiros, 32 6300-675 Guarda

Telefone: 271 208880

Fax: 271 208885

E-mail: acg@acg.pt

Contribuinte n.º: 500 902 003

2.1. HISTÓRICO

Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda, também designada por **Associação Comercial da Guarda**, é uma associação patronal não corporativa, sem fins lucrativos, de âmbito distrital, representando mais de 2.000 associados, de diferentes ramos de atividade.

Com mais um século de existência, a Associação Comercial da Guarda foi fundada em 16 de novembro de 1905, após uma reunião preparatória, adotando a designação de Associação Comercial e Industrial da Guarda, com o objetivo de promover o comércio e indústria na cidade da Guarda.

A Associação tem por objetivo a defesa dos direitos e interesses de todos os seus associados, seu prestígio e dignificação, proporcionando-lhes, por si e por intermédio de outras entidades, as condições necessárias ao regular exercício das suas atividades, em clima de progresso e de justiça social, propondo-se também desenvolver entre os associados um espírito de solidariedade e apoio recíproco.

A Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda é uma associação de âmbito distrital englobando os 14 Concelhos que compõem o Distrito da Guarda.

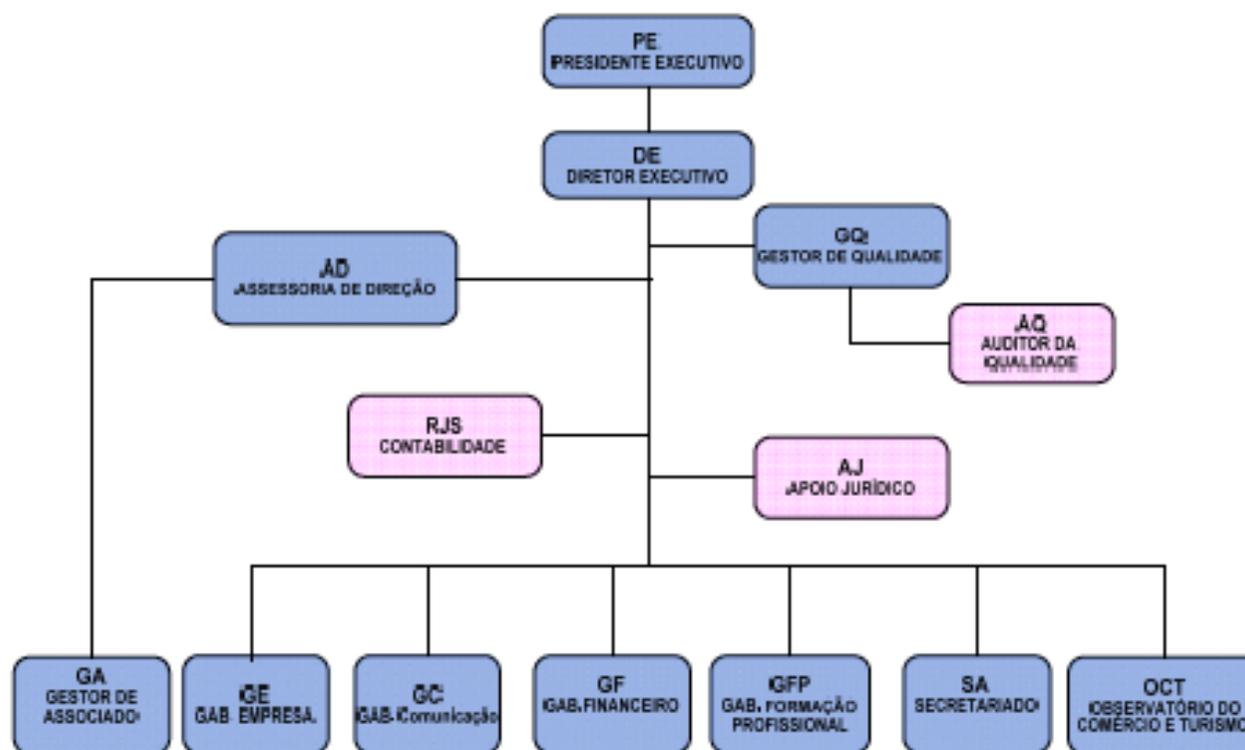
2.2. PRINCIPAIS SERVIÇOS PRESTADOS

Os principais serviços prestados pela ACG, estão descritos na DS GO.03- Tabela de Serviços, estando esta disponível para consulta.

2.3. MERCADO ALVO

O Mercado Alvo da ACG é essencialmente caracterizado por PME's da área do comércio, serviços, hotelaria e Restauração.

2.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado: _____ Aprovado: _____ Data: 06/05/2014

2.5. AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

Requisitos da Norma	Unidades da Organização						
	Departamento	Coordenador	CE	SA	SE	SR	
4 Sistema de Gestão de Qualidade							
4.1 Requisitos gerais	A	R					
4.2.1 Documentação	A	R	C	C	C	C	C
4.2.2 Manual de qualidade	A	R					
4.2.3 Controlo dos Documentos	A	R	C	C	C	C	C
4.2.4 Controlo das Registos	A	R	C	C	C	C	C
5 Responsabilidade de gestão							
5.1 Comprometimento de gestão	A/R						
5.2 Focalização no cliente	A/R	C	C	C	C	C	C
5.3 Política de Qualidade	A/R	C	C	C	C	C	C
5.4 Planeamento							
5.4.1 Objectivos de qualidade	A/R	C	C	C	C	C	C
5.4.2 Planeamento do sistema de gestão de qualidade	A/R	C					
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação							
5.5.1 Responsabilidade e autoridade	A/R	C	C	C	C	C	C
5.5.2 Representação de gestão	A/R						
5.5.3 Comunicação interna	A/R	C	C	C	C	C	C
5.6 Revisão pela gestão	A/R	C	C	C	C	C	C
6 Gestão de recursos							
6.1 Provisão de recursos	A/R	C	C	C	C	C	C
6.2 Recursos humanos	A/R	C	C	C	C	C	C
6.3 Infraestruturas	A	R	C	C	C	C	C
6.4 Ambiente de trabalho	A	R	C	C	C	C	C
7 Realização do produto							
7.1 Planeamento da realização do produto	A	R	C	C	C	C	C
7.2 Processos relacionados com o cliente	A	R	C	C	C	C	C
7.3 Concepção e desenvolvimento	A	C	R	C	C	C	C
7.4 Compras	A	C	C	C	C	C	R
7.5 Produção e fornecimento do serviço	A	R	R	R	R	R	R
7.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço	A	R	R	R	R	R	R
7.5.2 Realização dos processos de produção e de fornecimento de serviço	DECISÃO						
7.5.3 Identificação e rastreabilidade	R	A/R	R	R	R	R	R
7.5.4 Propriedade do cliente	A		A/R	R	R	R	R
7.6 Controlo dos dispositivos de monitorização e medição	DECISÃO						
8 Medição, análise e melhoria							
8.1 Generalidades							
8.2 Monitorização e medição							
8.2.1 Satisfação do cliente	A	R	C	C	C	C	C
8.2.2 Auditoria Interna	A	R	C	C	C	C	C
8.2.3 Monitorização e medição dos processos	A	R	C	C	C	C	C
8.2.4 Monitorização e medição do produto	A	R	C	C	C	C	C
8.3 Controlo do produto não conforme	A	R	C	C	C	C	C
8.4 Análise de dados	A	R	C	C	C	C	C
8.5 Melhoria							
8.5.1 Melhoria Contínua	A	R	C	C	C	C	C
8.5.2 Acções correctivas	A	R	C	C	C	C	C
8.5.3 Acções preventivas	A	R	C	C	C	C	C

Elaborado: _____ Aprovado: _____ Data: 06/05/2014

 R RESPONSÁVEL
 C COORDADOR
 A AUTORIDADE

2.6. MISSÃO

Promover o desenvolvimento integrado e sustentável da região, prestar bons serviços aos associados e defender os interesses da classe empresarial.

Representar e defender os interesses das empresas e dos empresários da região da Guarda e apoiá-los nos vários domínios de intervenção, tais como o técnico e económico, inovação, qualidade, ambiente, internacionalização, informação e formação, de modo a tornar o tecido empresarial cada vez mais competitivo.

2.7. VISÃO

Ser uma associação patronal de referência e liderança, destacando-se pela excelência das soluções integradas e diferenciadas que apresenta ao mercado, contribuindo para o progresso económico e social da região.

2.8. VALORES

Perseverança - Dedicção e entusiasmo frente aos desafios;

Lealdade e Respeito - Desenvolver ações continuadas de melhoria organizacional, promovendo o comprometimento, a satisfação e a valorização de todos os colaboradores. Fomentar o respeito mútuo entre colaboradores, estrutura diretiva e associados;

Cooperação Mútua - Antecipar as necessidades dos associados, atender às suas expectativas e estabelecer uma relação de confiança mútua e parceria;

Igualdade - Promover a igualdade entre homens, mulheres, raças, credos e ideologias;

Equidade - Promover e fomentar o espírito de justiça nas decisões, razoabilidade na mediação de conflitos.

2.9. ESTRATEGIA

Associados - Satisfação permanente da nossa massa associativa;

Colaboradores - Competência e comprometimento da Equipe;

Qualidade - Contínua busca da excelência;

Melhoria Contínua - Hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje;

Valorização do Ser Humano – Aposta nos colaboradores, proporcionando reais condições de crescimento técnico e humano.

2.10. POLÍTICA DA QUALIDADE

A Qualidade associada à satisfação do associado

A ACG rege-se pelas seguintes orientações:

- Obter plena satisfação dos nossos associados e da comunidade, proporcionando-lhes serviços de acordo com os requisitos e especificações estabelecidas – explícitas e implícitas – e com a legislação em vigor;

- Estabelecer e cumprir todos os requisitos de forma a assegurar a qualidade dos serviços em todas as etapas;

- Implementar na ACG a melhoria contínua como norma de conduta, através da análise permanente da informação, tanto própria como obtida através dos nossos Associados, fornecedores e público em geral, de forma a prevenir falhas, melhorar os processos e serviços da ACG, num sistema de acompanhamento permanente.

O Sistema de Qualidade foi elaborado e será mantido para que se privilegie a prevenção dos defeitos em detrimento da sua simples correção.

A eficácia e aplicação do Sistema de Qualidade da ACG são da responsabilidade direta da sua Direção. Em seu nome e representação, o responsável pela Gestão da Qualidade supervisionará a sua implementação, desenvolvimento e manutenção, avaliando a sua adequação e aplicação correta.

2.11. OBJETIVOS DA QUALIDADE

A ACG tem, estabelecidos objetivos da qualidade para as funções e níveis relevantes dentro da organização. Os objetivos da qualidade são mensuráveis e consistentes com a Política da Qualidade, sendo estabelecidos anualmente, aquando da realização da reunião de revisão do SGQ.

Os objetivos da qualidade definidos pela organização, estão descritos na Mod GO-19 Monitorização dos Processos. Assim, tendo em vista atingir as metas propostas no referido documento, é efetuado um acompanhamento trimestral do cumprimento dos objetivos.

2.12. DIVULGAÇÃO DA POLITICA DA QUALIDADE

Visando a difusão interna dos assuntos da Qualidade, de modo a mobilizar os elementos da organização para a Política e os Objetivos a seguir, todos os colaboradores das áreas envolvidas são convocados para reuniões, com periodicidade trimestral.

As reuniões são registadas no Mod GO-17 Ata de Reuniões.

3. REFERÊNCIAS NORMATIVAS

NP EN ISO 9000/2005: Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e Vocabulário;

NP EN ISO 9001/2008: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos

NP EN ISO 9004/2011: Sistemas de Gestão da Qualidade - Linhas de orientação para melhoria de desempenho;

4. DEFINIÇÕES E SIGLAS

4.1. DEFINIÇÕES

Revisão: Controlo documental provocado por alteração ou qualquer modificação ao conteúdo do documento ou verificação do documento;

Manual da qualidade: documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização

Processo: conjunto de atividades interrelacionadas e inter atuantes que transformam entradas em saídas.

Procedimento da Qualidade: Documento que descreve o que fazer no domínio de uma determinada atividade, com vista ao cumprimento dos requisitos enunciados;

Modelo de Registo: Formato que serve de base à elaboração de documentos ou registos;

Cópia Controlada: Cópia de um documento sujeita ao controlo de alterações ou revisões;

Cópia Não Controlada: Cópia de um documento não sujeita ao controlo anterior.

Organização: Conjunto de pessoas e de instalações inseridas numa cadeia de responsabilidades, autoridades e relações

Melhoria contínua: Atividade permanente com vista a incrementar a capacidade para satisfazer requisitos;

Política da qualidade: Conjunto de Intenções e de orientações de uma organização, relacionadas com a qualidade, como formalmente expressa pela gestão de topo.

4.2. SIGLAS

PQ: Procedimento da Qualidade

PC: Processo Chave

PS: Processo de Suporte

PG: Processo de Gestão

MQ: Manual da Qualidade

Mod: Modelo de Registo

PE: Presidente Executivo

DE: Diretor Executivo

GQ: Gestor Qualidade

SA: Secretariado

GF: Gabinete Financeiro

GE: Gabinete Empresa

OCT: Observatório do Comércio e Turismo

CRC: Centro de Recursos e Conhecimento

SIGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

IT: Instrução de Trabalho

5. PROCESSOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

5.1. ÂMBITO

O Sistema de Gestão da Qualidade da ACG aplica-se aos seguintes serviços prestados pela ACG:

- Secretariado;
- Gestão de Associados (Gestão de Espaços);
- Gabinete Empresa: organização e desenvolvimento de ações de prestação de serviços ao Associado que promovam a defesa dos interesses do tecido empresarial.

Elaborado: _____ Aprovado: _____ Data: 06/05/2014

5.2. EXCLUSÕES

O SGQ implementado pela ACG exclui os seguintes requisitos:

7.5.2 (Validação dos processos de produção e de fornecimento de serviços) da NP EN ISO 9001:2008, por não possuir quaisquer processos de fornecimento de serviços em que a saída resultante não pode ser verificada por subsequente monitorização ou medição.

7.6 (Controlo do equipamento de monitorização e de medição) da NP EN ISO 9001:2008, por não precsar de utilizar qualquer tipo de equipamento de Inspeção de medição e ensaio.

5.3. OBJETIVO DO MANUAL

- ✓ Comunicar a Política da Qualidade da ACG, os seus procedimentos e requisitos;
- ✓ Promulgar e descrever o Sistema de Gestão da Qualidade;
- ✓ Apresentar o Sistema de Gestão da Qualidade para fins externos, tais como para demonstrar a sua conformidade com a norma de referência e com requisitos de Qualidade contratualmente definidos.
- ✓ Clarificar e definir as responsabilidades de todo o pessoal envolvido direta ou indiretamente na obtenção da qualidade, funcionando como base de formação, divulgação e promoção;
- ✓ Constituir um documento de referência permanente para a implementação, manutenção, controlo e melhoria do SGQ;

5.4. GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

Tendo em vista os objetivos definidos para o MQ, torna-se fundamental o seu estado de atualização face à própria evolução do Sistema e Política da Qualidade.

Com o propósito de manter o estado de atualização controlado, a ACG compromete-se à:

- ✓ O DE é responsável pela aprovação do MQ e de manter a conformidade com a Norma NP EN ISO 9001/2008, com referência aos Procedimentos documentados que suportam esses compromissos;
- ✓ O GQ é responsável pela elaboração do Manual da Qualidade, bem como pela sua manutenção, publicação, arquivo e envio à entidade certificadora.
- ✓ O MQ é revisto pelo GQ no âmbito do processo anual de revisão do SGQ, estas revisões são numeradas consecutivamente de 0 até 9 e as edições são numeradas consecutivamente de 0 até 99 evidenciada na capa;

Assim:

- ✓ As alterações são efetuadas por substituição das páginas obsoletas, sendo cada página alterada identificada pelo novo número de revisão;
- ✓ Quando as alterações implicarem modificações significativas ao conteúdo do MQ, afetarem e/ou alterarem o número total de páginas, ou quando o número de revisões for igual a 10, é realizada uma nova edição do documento, que anula todas as edições anteriores;
- ✓ As revisões e/ou edições são evidenciadas na Lista de Revisões/Edições constante deste MQ;
- ✓ Todas as cópias controladas do MQ, serão numeradas e registadas no Mod.GQ.05 - Lista de Detentores, anexa ao original deste documento.
- ✓ A rubrica do detentor na lista, pressupõe o compromisso de não divulgar, ceder ou reproduzir, no seu todo ou em parte as cópias dos documentos recebidos;
- ✓ A distribuição externa de cópias controladas ou não do MQ, só pode ser realizada com a autorização do GQ;
- ✓ O quadro seguinte resume as responsabilidades pela elaboração, revisão e aprovação deste Manual, bem como a periodicidade de revisão.

Elaborado: _____ Aprovado: _____ Data: 06/05/2014

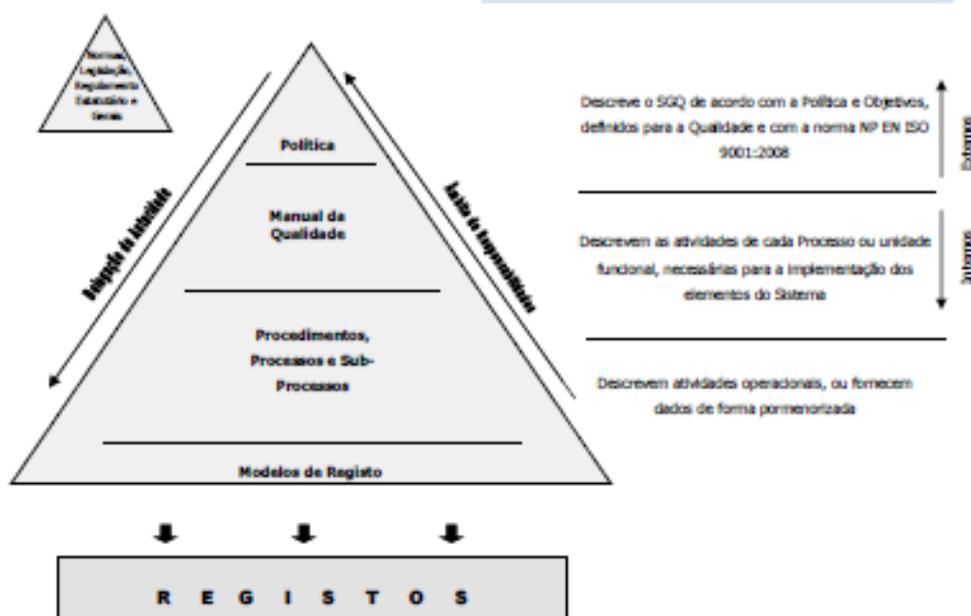
Revisão					
Elaboração	Aprovação	Elaboração	Aprovação	Periodicidade de Revisão	Gestão (Arquivo, Distribuição e Destruição)
GQ	DE	GQ	DE	No mínimo uma vez por ano e/ou sempre que necessário	GQ

6. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O SGQ implementado, definido como o conjunto da estrutura organizacional, das responsabilidades e funções, dos procedimentos e métodos de trabalho, dos processos e meios técnicos, visa possibilitar atingir os objetivos decorrentes da política e estratégia da qualidade da ACG.

6.1. HIERARQUIA DA DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA ACG

6.2. CONTEÚDO DOS DOCUMENTOS



6.3. REVISÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

O SGQ implementado é avaliado pelo menos uma vez por ano, pelo PE, convocando para o efeito uma reunião com os responsáveis dos diversos gabinetes.

Estas revisões periódicas permitem avaliar a adequabilidade e eficácia do SGQ.

A avaliação efetua-se de acordo com o PG PE 01 – Gestão e Melhoria, recorrendo a outros elementos de suporte que sejam considerados necessários. De modo a torná-la coerente e comparável aos anos anteriores, serão apurados no final do ano, os indicadores estabelecidos.

7. REQUISITOS GERAIS

O Sistema está documentado através de Processos, Procedimentos, Instruções de Trabalho e Manual da Qualidade, que evidenciam a sua implementação através de um conjunto de registos da Qualidade.

O SGQ, baseia-se num modelo processual cíclico, desencadeado pela identificação dos requisitos do Associado, progredindo para o desenvolvimento de um conjunto de atividades geradoras de valor acrescentado, e completa-se na satisfação do Associado através do fornecimento do produto ou serviço pretendidos.



A rede de processos que sustenta o funcionamento da organização está interligada.

Cada processo está identificado em função do valor acrescentado que proporciona, da Política que reflete a cultura da associação, requisitos do associado e objetivos pretendidos. A sua gestão assenta numa perspetiva de melhoria contínua. Deste modo, o desenvolvimento de cada processo é planeado e posteriormente, verificado e medido.

Esta forma parcelar de melhoria contínua contribui para a construção de uma melhoria global.

7.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS

O modelo processual estabelecido na ACG assenta em três grupos de processos, que garante a identificação dos requisitos aplicáveis da Norma NP EN ISO 9001:2008, a conformidade dos processos com esses requisitos e a

seqüência e interações principais. Um processo é o conjunto das atividades necessárias para transformar uma entrada numa saída aplicando recursos.

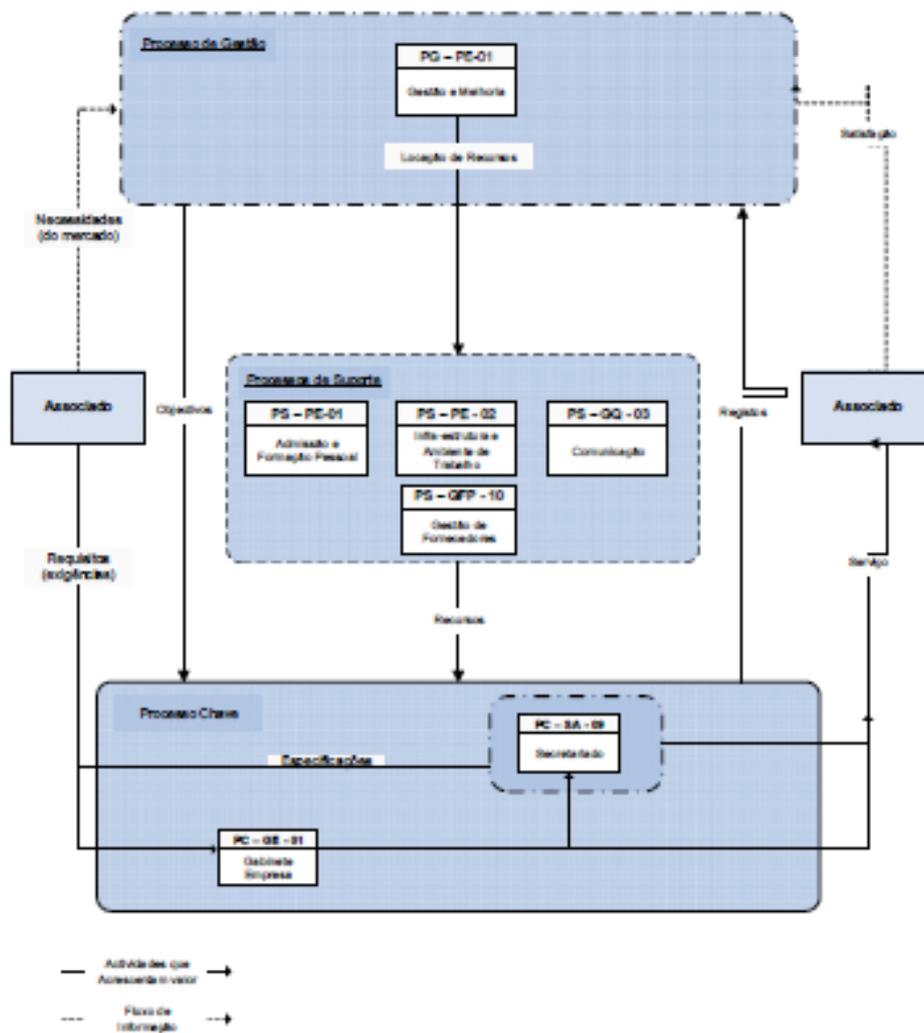
O **Processo de Gestão**, define todas as orientações estratégicas para a organização, bem como traduz o compromisso e envolvimento dos órgãos de gestão no desenvolvimento, manutenção e melhoria do SGQ.

Os **Processos Chave**, contribuem diretamente para a realização do serviço. Traduzem assim a materialização do valor acrescentado que a organização fornece aos seus associados.

Os **Processos de Suporte**, são processos que contribuem para o desenvolvimento eficaz dos processos de realização do produto e de gestão.

A estratégia da qualidade definida e os compromissos assumidos suportam-se nos Procedimentos regulamentadores dos processos necessários para o SGQ.

Os **Procedimentos** por sua vez, estabelecem o controlo dos diversos documentos criados para veicular a informação interna e externa, bem como a informação de suporte, tal como normas, manuais de formação e comunicações diversas, incluindo informação de origem exterior que não sendo concebida pelo SGQ, é, por ele, utilizada.

7.2. INTERAÇÃO E SEQUÊNCIA ENTRE OS PROCESSOS


Elaborado: _____ Aprovado: _____ Data: 06/05/2014

8. INPUT E OUTPUT DOS PROCESSOS

Entrada / Fornecedor		Saída / Cliente
Resultado de auditoria/ PQ 8.2.3-04 Retorno do Associado/ Todos os PCs Desempenho dos processos/ Todos PCs Conformidade do produto/serviço/ Todos PCs Acções correctivas preventivas/ PQ 8.5-05 Anterior Revisão pela Gestão/ Anterior PG PE-01 Alterações que afectam o SQQ/ Todos PCs Recomendação de Melhoria/ PG PE-01 Política da qualidade / PG PE-01 anterior Objectivos da qualidade / PG PE-01 anterior Disponibilização de recursos / PS PE-01; PS GQ-02	PG PE 01 – Gestão e Melhoria PQ 4.2.3 – 01 Controlo de Documentos PQ 8.1 – 01 Controlo do Produto Não Conforme PQ 8.2.2 – 04 Auditoria de Qualidade Internas PQ 8.5 – 05 Acções Correctivas e Preventivas	Objectivos de qualidade / Todos PCs Necessidade de recursos / PS GQ-02 Melhoria do SQQ/ PG PE-01 Melhoria dos Processos/ Todos Melhoria do Produto/ Serviço/ Todos PCs Política da qualidade / Todos PCs Desempenho dos Processos/ Todos os PCs Necessidade de Formação/ PS PE-01 Acções Correctivas e Preventivas / PQ 8.5-05
Solicitação de informação relativa à ACG e dos Serviços prestados (atributos e apoios)/ Associado Solicitação de informação diversa efectuada pelos associados/ Associado Necessidade do Associado/ Associado Objectivos da Qualidade/ PC SA-01 Política da Qualidade/ PC SA-01 Melhoria do Processo/ PG PE-01 Melhoria do Serviço/ PG PE-01 Requisitos Estatutários e Regulamentares/ Mercado Disponibilização de Recursos/ PG PE-01/ PS GQ-02 Colaborador Contratado/ Qualificado/ PG PE-01/ PS PE-01 Fornecedor qualificado/ PC GFP-10 Requisitos Estatutários e Regulamentares/ Mercado Melhoria do SQQ/ PG PE-01 Colaborador Contratado/ Qualificado/ PS PE-01 Reclamação Associado/ Associado	PC SA-09 – Secretariado PQ 4.2.3 – 01 Controlo de Documentos PQ 8.1 – 01 Controlo do Produto Não Conforme PQ 8.2.2 – 04 Auditoria de Qualidade Internas PQ 8.5 – 05 Acções Correctivas e Preventivas	Informação aos associados/ Associado Satisfação do Associado/ Associados Conformidade do Serviço/ PG PE-01 Desempenho do Processo/ PC SA-01 Alterações que afectam o SQQ/ PC SA-01 e PG PE-01 Necessidade de Fornecedor qualificado/ PC GFP-10 Informação ao associado Controlo do Produto Não Conforme/ PQ 8.3-03
Pedido de Informação/ esclarecimento Pedido de cooperação Satisfação Necessidade do Associado/ Associado Objectivos da Qualidade/ PC SA-01 Política da Qualidade/ PC SA-01 Melhoria do Processo/ PG PE-01 Melhoria do Serviço/ PG PE-01 Melhoria do SQQ/ PG PE-01 Requisitos Estatutários e Regulamentares/ Mercado Disponibilização de Recursos/ PG PE-01/ PS GQ-02 Colaborador Contratado/ Qualificado/ PG PE-01/ PS PE-01 Fornecedor qualificado/ PC GFP-10	PC GE-01 – Gabinete Empresa PQ 4.2.3 – 01 Controlo de Documentos PQ 8.1 – 01 Controlo do Produto Não Conforme PQ 8.2.2 – 04 Auditoria de Qualidade Internas PQ 8.5 – 05 Acções Correctivas e Preventivas	Informação Satisfação Necessidade de Fornecedor qualificado/ PC GFP-10 Satisfação do Associado/ Associado Conformidade do Serviço/ PG PE-01 Desempenho do Processo/ PC SA-01 Alterações que afectam o SQQ/ PC SA-01 Prestação de serviço de apoio Eventos de cooperação Oportunidades de negócio

Elaborado: _____ Aprovado: _____ Data: 06/05/2014

Necessidade de Fornecedores/Todos PC's	PS GFP-10 Gestão de Fornecedores PQ 4.2.3 – 01 Controlo de Documentos PQ 8.1 – 01 Controlo de Produto não Conforme PQ 8.2.2 – 04 Auditorias de Qualidade Internas PQ 8.3 – 05 Acções Correctivas e Preventivas	Conformidade do produto/ PG PE-01
Melhoria do Processo/PG PE-01		Desempenho do Processo/ PG PE-01
Melhoria do Produto/Serviço/PG PE-01		Absorções que afectam o SGQ/ PG PE-01
Objectivos da Qualidade/ PC SA-01		Fornecedor qualificado/Todos PC's
Política da Qualidade/ PC SA-01		Verificação produto/serviço adquirido/IT SG-01
Melhoria do SGQ/PG PE-01		Fornecedor qualificado/Todos PC's
Contrato Fornecedor/Todos PC's		
Requisitos Produto/serviço/Todos PC's		
Contrato Formador/Todos PC's		
Necessidade Colaboradores/PG PE-01	PS PE-01 – Admissão e Formação de Colaboradores PQ 4.2.3 – 01 Controlo de Documentos PQ 8.1 – 01 Controlo de Produto não Conforme PQ 8.2.2 – 04 Auditorias de Qualidade Internas PQ 8.3 – 05 Acções Correctivas e Preventivas	Colaborador contratado/Todos PC's
Objectivos da Qualidade/ PC SA-01		Conformidade do serviço/ PG PE-01
Política da Qualidade/ PC SA-01		Desempenho do Processo/ PC SA-01
Melhoria do SGQ/PG PE-01		Absorções que afectam o SGQ/ PC SA-01
Melhoria do Processo/PG PE-01		Desempenho do processo/Todos PC's
Necessidade Formação/PG PE-01		
Requisitos Estatutários e Regulamentares/ PG PE-01	PS PE-02 – Infra-estruturas/ Ambiente de Trabalho PQ 4.2.3 – 01 Controlo de Documentos PQ 8.1 – 01 Controlo de Produto não Conforme PQ 8.2.2 – 04 Auditorias de Qualidade Internas PQ 8.3 – 05 Acções Correctivas e Preventivas	Disponibilização de Recursos/ Todos PC's
Objectivos da Qualidade/ PC SA-01		Conformidade do serviço/ PG PE-01
Política da Qualidade/ PC SA-01		Desempenho do Processo/ PC SA-01
Melhoria do SGQ/PG PE-01		Absorções que afectam o SGQ/ PC SA-01
Melhoria do Processo/PG PE-01		
Necessidade de Recursos/PG PE-01		
Necessidade do Associado/ Associado	PS GQ-03- Comunicação PQ 4.2.3 – 01 Controlo de Documentos PQ 8.1 – 01 Controlo de Produto não Conforme PQ 8.2.2 – 04 Auditorias de Qualidade Internas PQ 8.3 – 05 Acções Correctivas e Preventivas	Informação ao associado/associado
Melhoria do Produto/Serviço/PG PE-01		Conformidade do serviço/ PG PE-01
Objectivos da Qualidade/ PC SA-01		Desempenho do Processo/ PC SA-01
Política da Qualidade/ PC SA-01		Absorções que afectam o SGQ/ PC SA-01
Melhoria do SGQ/PG PE-01		Satisfação do associado/associado
Melhoria do Processo/PG PE-01		
Disponibilização de Recursos/PG PE-01		

Elaborado: _____ Aprovado: _____ Data: 06/05/2014

9. LISTA DE REVISÕES/EDIÇÕES

Revisão	Página (s)	Descrição	Data
0	Todas	Edição Inicial	30-06-06
1	Todas	Nova revisão após Auditoria Interna e alteração de funções	23-10-06
2	Todas	Nova revisão após auditoria interna (alteração da estrutura orgânica / responsabilidades).	14-12-07
3	Todas	Alteração das exclusões e do Organograma. Revisão do âmbito. Alteração da interação e sequência entre os processos.	28-11-08
4	Todas	Nova revisão após Auditoria Interna, classificação do Processo Gestão de Fornecedores como Processo Suporte	16-01-09
5	Todas	Alteração do âmbito, após Auditoria Externa.	12-02-09
6	Todas	Alteração da Norma, Organograma e Exclusões.	31-10-09
7	Todas	Inclusão do GE no âmbito	01-07-2010
8	Todas	Revisão dos pontos 3.4, 3.5 e requisitos da ISO 9001:2008. Alteração de PE para DE.	21-03-2011
9	Todas	Alteração da imagem da ACG e organograma.	29-03-2012
10	Todas	Nova revisão (alteração da estrutura orgânica / responsabilidades).	08/08/2013
11	Todas	Nova Revisão (alteração dos processos e eliminação da referência ao Processo-chave: Gestão Associado e CRC/Posto de Internet)	06/05/2014

Elaborado: _____ Aprovado: _____ Data: 06/05/2014

Anexo 6 – *Briefing* de Medidas Dinamizadoras do Comércio Local

De acordo com o estudo de mercado realizado, o facto dos grandes espaços comerciais oferecem conforto e comodidade e uma grande variedade de produtos torna a compra aí muito mais atrativa.

Dada a preferência dos consumidores pela compra de produtos/serviços em grandes superfícies comerciais e/ou lojas *online*, torna-se necessário tomar medidas, por parte dos comerciantes da cidade da Guarda, para incentivar a população a comprar no comércio tradicional de modo a balançar a economia regional.

Algumas medidas que podem ser adotadas são:

- De início, devem valorizar-se as marcas do concelho e, claro, os seus produtos. São marcas e produtos que fazem parte da cultura, da tradição da cidade e que necessitam de ser enaltecidos. Deve haver ainda a preocupação de se levarem à globalidade do concelho (todas as freguesias), ainda que fazendo um despiste daquelas que são financeiramente exequíveis. Provavelmente não se justifique fazê-los chegar até freguesias que tenham um número de habitantes demasiado reduzido, pois a oferta iria exceder a procura.
- Abrir aos fins-de-semana. Esta medida justifica-se pelo facto de as pessoas, de um modo geral, só terem oportunidade de se deslocarem a lojas de comércio tradicional ao sábado ou ao domingo. Não teria de estar aberto todos os fins-de-semana, poderiam ser selecionados um ou dois por mês. Claro que esta medida teria de ser bem divulgada de modo a informar a população e impedir que esta se desloque a outras cidades nestes dias.
- Criar vales de desconto ou de oferta. Neste caso poderiam ser criados cartões de preenchimento. Por um certo número de compras ou valor em compras, seriam colocados à disposição do consumidor descontos até uma certa percentagem ou produtos de oferta.
- Organizar eventos. Feiras, mostras, degustação de produtos. Eventos nos quais os consumidores poderiam provar e comprar os produtos disponibilizados pelo comércio tradicional. Os produtos poderiam, nestas ocasiões, ser vendidos a um

preço mais acessível ou não, dependendo da vontade do comerciante. Outro possível evento seria um *After Hours Day*. Um único dia no mês em que o comércio estaria aberto até mais tarde. O horário seria alargado permitindo aos consumidores visitar estes espaços depois do horário laboral.

- Criação de uma campanha para o comércio local. Sendo que o comércio local é uma opção pouco utilizada pelos consumidores, este precisa do dobro da divulgação. Todas as medidas mencionadas anteriormente devem ser alvo de campanhas adequadas de divulgação que devem ser difundidas pela cidade.

Anexo 7 – Capa do Estudo de Mercado “Hábitos de Compra da População Residente no Distrito da Guarda”



Anexo 8 – *Briefing* de Informações dos Restaurantes do Centro Histórico da Guarda

Estabelecimento: Portas do Sol

Morada: Rua Dr. Lopo de Carvalho n.º 41, 6300-700 Guarda

Contacto: 960 456 506/271 221 582

Especialidade: Grelhados

Preço Médio por Pessoa: 1 dose – 5.50€; ½ dose – 3.50€

Webpage/Facebook: Não possui

Estabelecimento: D'Signal

Morada: Rua Camilo Castelo Branco n.º 19, 6300-671 Guarda

Contacto: 271 238 046

Especialidade: Não possui

Preço Médio por Pessoa: 7.50€ (tudo incluído)

Webpage/Facebook: <https://www.facebook.com/pages/Dsignal-Coffeedrinks/1428333674130870?fref=ts>

Estabelecimento: Restaurante Solar da Beira

Morada: Rua Francisco de Passos n.º 9, 6300-558 Guarda

Contacto: 965 104 987

Especialidade: Bacalhau à Solar

Preço Médio por Pessoa: 9€ a 15€

Webpage/Facebook: <https://www.facebook.com/pages/Restaurante-Solar-da-Beira/508595049176265?fref=ts>

Estabelecimento: Churrasqueira Típica

Morada: Rua 31 de Janeiro n.º 48 R/Ch, 6300-769 Guarda

Contacto: 968 407 916/271 213 403

Especialidade: Grelhados

Preço Médio por Pessoa: 7.50€

Webpage/Facebook: <https://www.facebook.com/churrasqueiratipica.restaurante>

Estabelecimento: Restaurante A Floresta

Morada: Rua Francisco de Passos n.º 40, 6300-558 Guarda

Contacto: 968 700 785/271 212 314

Especialidade: Bacalhau à Floresta

Preço Médio por Pessoa: 7.50€ (tudo incluído)

Webpage/Facebook: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100005745677172>

Estabelecimento: Restaurante Belo Horizonte

Morada: Largo de S. Vicente n.º 1 e 2, 6300-600 Guarda

Contacto: 917 626 838/271 211 454

Especialidade: Cabrito à Belo Horizonte

Preço Médio por Pessoa: 17€

Webpage/Facebook: <https://www.facebook.com/pages/Restaurante-Belo-Horizonte/235895036464976?fref=ts>

Estabelecimento: T&M Burger

Morada: Rua da Paz n.º 12, 6300-743 Guarda

Contacto: 916 129 233/271 223 085

Especialidade: Hambúrguer e Francesinha

Preço Médio por Pessoa: 8€

Webpage/Facebook: Não ativa

Estabelecimento: Pensão Aliança

Morada: Rua Vasco da Gama 8ª, 6300-772 Guarda

Contacto: 962 004 427

Especialidade: Cabrito de leite grelhado com azeite e alecrim

Preço Médio por Pessoa:

Webpage/Facebook: <https://www.facebook.com/palianca>

Estabelecimento: Tasquinha Refeições

Morada: Rua Infante D. Henrique n.º 55, 6300-717 Guarda

Contacto: 271 212 170

Especialidade: Não possui

Preço Médio por Pessoa: 10€ (tudo incluído)

Webpage/Facebook: Não possui

Estabelecimento: Café / Restaurante Zézito

Morada: Rua Infante D. Henrique, 6300-717 Guarda

Contacto: 271 212 542

Especialidade: Ossos

Preço Médio por Pessoa: 7€

Webpage/Facebook: Não possui

Estabelecimento: Restaurante O Tacho

Morada: Rua Comandante Salvador do Nascimento 27 – B, 6300-678 Guarda

Contacto: 271 214 002

Especialidade: Arroz de Pato no Forno / Cabrito (Encomenda)

Preço Médio por Pessoa: 10€ a 12.50€

Webpage/Facebook: <https://www.facebook.com/restaurante.otacho.9?fref=ts>

Estabelecimento: Restaurante Adega de Pinhel

Morada: Rua Vasco da Gama n.º 25, 6300-772 Guarda

Contacto: 271 211 458/927 276 717

Especialidade: Não possui

Preço Médio por Pessoa: 6€; 7€

Webpage/Facebook: Não possui

Estabelecimento: Taberna Moderna Bola de Prata

Morada: Rua Mouzinho da Silveira nº 16, Guarda

Contacto: 271 239 169/965 708 876

Especialidade: Posta à Bola de Prata

Preço Médio por Pessoa: 6.50€ a 12.50€

Webpage/Facebook: <https://www.facebook.com/boladeprata.prata?fref=ts>

Estabelecimento: Restaurante Residencial Beira Serra

Morada: Rua Infante D. Henrique 35 A e C, 6300-717 Guarda

Contacto: 271 212 392

Especialidade: Não possui

Preço Médio por Pessoa: 7€

Webpage/Facebook: Não possui

Estabelecimento: Restaurante Rui Costa

Morada: Rua do Encontro n.º 31, Guarda

Contacto: 271 105 232/968 200 662/962 778 104

Especialidade: Arroz de Pato / Bacalhau com Natas

Preço Médio por Pessoa: 7.50€

Webpage/Facebook: Não possui

Anexo 9 – Briefing de Informações das Placas Direcionais (Quadro-Resumo)

Cidade	Empresa que Gere	Condições do Contrato	Preços	Observações
Aveiro	--	--	--	Está a ser tratada uma concessão. Não há um regulamento formalizado. Porém, refere que toda a sinalética que faça alusão a marcas específicas é proibida. (Artigo 16.º Sinalização direcional a) Só é autorizada a colocação no espaço público de setas indicativas de sinalização direcional de âmbito comercial quando resultem de concurso ou hasta pública aprovados pela Câmara Municipal de Aveiro. b) A sinalização direcional na Área Central deve obedecer ao modelo definido pela Câmara Municipal. In Regulamento de Publicidade e Ocupação do Espaço Público do Município de Aveiro 2012)
Bragança	--	--	--	Refere que este tipo de placas não é permitido. Se existirem no município de Bragança, são ilegais.
Covilhã	Serviços de Urbanismo da CMC (Taxas são geridas pelo Balcão Único)	--	128.80€ (regime de exploração); 64.40€ (pedido próprio)	Existe um licenciamento municipal no âmbito da publicidade. Quando se pretende colocar uma seta direcional é feita uma análise pelos técnicos de urbanismo e, se for deferido, existem taxas a pagar. Os 128.80€ (por m ² e por ano) dizem respeito ao regime de exploração feito por empresas de publicidade. Os 64.40€ (por m ² e por ano) são pedidos dos proprietários dos estabelecimentos.
Leiria	Aprovisionamento da CML	--	--	Foi feito um concurso público para afixação de sinalética publicitária. Foi pedido o envio de um e-mail para pedido de informação.
Castelo Branco	CMCB	--	--	Informa que a Lei proíbe qualquer afixação de sinalética direcional de âmbito comercial.
Viseu	--	Variam de firma para firma	Variam de firma para firma (Supõe-se participação de custos)	Na zona histórica de Viseu, ao abrigo da anterior administração, foi desenvolvido um poste através de um arquiteto. As entidades que pretendia colocar setas direcionais formalizavam o pedido à CM que comprava o poste e as entidades pagavam as setas. De momento, este método está suspenso pela nova

				administração. Este processo está a ser reanalisado, por ser proibida a sinalética direcional publicitária.
Viana do Castelo	Arquitetos da CMVC	--	--	As entidades formalizam os pedidos à CM que, posteriormente, são direcionados aos arquitetos.
Vila Real	--	--	<p>SECÇÃO VII - PUBLICIDADE -</p> <p>Taxa geral e fixa 15,00 € -</p> <p>Publicidade em edifícios ou outras construções, respeitante a Estabelecimentos Comerciais, de Serviços e de Restauração ou de Bebidas, por ano: 25,00 €</p> <p>Cartazes (papel ou tela) a fixar em meios previamente definidos para publicidade (mupis, outdoors e outros), por m2 e por mês:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em painéis visíveis da via pública, por m2 ou fração e por ano: 25,00 € - Em painéis colocados na via pública, por m2 ou fração e por ano: 30,00 € - Em painéis visíveis da via pública, por m2 ou fração, e por mês: 3,50 € - Em painéis colocados na via pública, por m2 ou fração e por mês: 4,50 € <p>-Painéis publicitários multifaces, eletrónicos ou publicidade corrida (display), por m² ou fração da área do dispositivo e por ano: 130,00€</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faixas, pendões, bandeiras e afins, por cada e por semana: 5,00 € - Distribuição de impressos publicitários na via pública - por dia: 15,00 € - Unidade móvel publicitária, com ou sem emissão sonora, por dia: 5,00 € - Sinalização direcional económica - por cada poste e por ano: 150,00 € - Outros suportes publicitários, por fração e por ano: 25,00 € 	<p>Artigo 30º</p> <p>Direcionadores</p> <p>1 - Entende-se por direcionador, todo o suporte, mono ou biface, indicativo da proximidade de atividades ou instalações, dividindo-se em dois tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) De identificação, quando destinados a atividades de interesse público; b) De publicidade, sempre que contenham denominação social ou comercial, ou logótipos. <p>2 - A sua definição e localização devem ser autorizados é da competência da entidade licenciadora.</p> <p>3 – Os direcionadores devem ser colocados em suporte coletivo e adotar o modelo tipo fornecido pela entidade licenciadora de acordo com as normas técnicas gerais em vigor.</p>

Faro	--	--	--	<p>Artigo 32.º Princípios gerais 1 — A ocupação do espaço público deve respeitar os seguintes princípios gerais: a) Não provocar obstrução de perspetivas panorâmicas ou afetar a estética ou o ambiente dos lugares ou da paisagem; b) Não prejudicar a beleza ou o enquadramento de monumentos nacionais, de edifícios de interesse público ou outros suscetíveis de ser classificados pelas entidades públicas; c) Não prejudicar o acesso ou a visibilidade de imóveis classificados ou em vias de classificação ou onde funcionem hospitais, estabelecimentos de saúde, de ensino ou Regulamento de Ocupação do Espaço Público, Publicidade e Propaganda no Concelho de Faro 28/68 outros serviços públicos, locais de culto, cemitérios, elementos de estatuária e arte pública, fontes, fontanários e chafarizes; d) Não prejudicar o acesso a edifícios, jardins e praças; e) Não apresentar disposições, formatos ou cores que possam confundir-se com os da sinalização de tráfego; f) Não prejudicar a eficácia da sinalização de trânsito; g) Não prejudicar a eficácia da iluminação pública; h) Não prejudicar a utilização de outro mobiliário urbano; i) Não afetar a segurança das pessoas ou das coisas, nomeadamente na circulação rodoviária ou ferroviária; j) Não prejudicar a circulação dos peões, designadamente dos cidadãos portadores de deficiência; k) Não prejudicar a qualidade das áreas verdes, designadamente por contribuir para a sua degradação ou por dificultar a sua conservação; l) Não prejudicar a saúde e o bem-estar de pessoas, designadamente por ultrapassar níveis de ruído acima dos admissíveis por lei; m) Não prejudicar a ação dos concessionários que operam à superfície ou no subsolo; n) Não causar prejuízos a terceiros. 2 — Ao conteúdo das mensagens publicitárias aplica-se o disposto no Código da Publicidade.</p>
------	----	----	----	---

				3 — A publicidade sonora deve respeitar os limites impostos pela legislação aplicável a atividades ruidosas.
Porto	CMP	<p>SECÇÃO II Condições de instalação e manutenção de suportes publicitários 1/8.º Condições gerais</p> <p>1. Os suportes publicitários devem ter formas planas, sem arestas vivas, elementos pontiagudos ou cortantes, materiais resistentes ao impacto, não combustíveis, combustíveis ou corrosivos e, quando for o caso, um sistema de iluminação estanque e inacessível ao público.</p> <p>2. Os materiais de suporte devem ser antirreflexo e sem brilho e, quando for o caso, ter emissão de luz inferior a 200 candelas por metro quadrado;</p> <p>3. A instalação deve manter a altura mínima de 2,50 metros, medida desde o pavimento à margem inferior do elemento suspenso.</p> <p>4. A instalação de suportes publicitários na proximidade da rede de estradas regionais e nacionais deverá obedecer ainda aos seguintes critérios adicionais:</p> <p>a) deve ocupar a zona da estrada que constitui espaço público rodoviário do Estado;</p> <p>b) deve interferir com as normais condições de visibilidade da estrada e/ou com os equipamentos de sinalização e segurança;</p> <p>c) deve constituir obstáculos rígidos em locais que se encontrem na direção expectável de despiste de veículos;</p> <p>d) deve possuir qualquer fonte de iluminação direcionada para a estrada capaz de provocar encandeamento, não podendo ultrapassar as 4 candelas por metro quadrado;</p> <p>e) deve obstruir os órgãos de drenagem ou condicionar de qualquer forma o livre escoamento das águas pluviais;</p> <p>f) garantir garantir um corredor livre de circulação pedonal de 1,5 metros.</p> <p>5 - O titular da ocupação do espaço público com suporte publicitário deve cumprir as condições gerais e específicas a que a afixação e a inscrição de mensagens publicitárias estão sujeitas, nos termos do Título II, bem como conservar o suporte em boas condições de segurança e limpeza.</p> <p>Artigo D-1/8.º Condições específicas</p> <p>De acordo com a sua tipologia, os suportes publicitários devem ainda obedecer às seguintes condições:</p> <p>a) as placas e chapas só podem ser instaladas ao nível do rés-do-chão dos edifícios;</p> <p>b) as pendões, bandeiras, bandeirinhas e bandeirotas devem ser instalados de modo a que os dispositivos salientes estejam orientados para o lado interior do passeio;</p> <p>c) as letras soltas ou símbolos devem ser instaladas nas fachadas, telhados, coberturas ou terraços;</p> <p>d) os anúncios e as tabuletas instalados na mesma fachada devem ter as mesmas dimensões para cada tipo de suporte, definindo um alinhamento e deixando distâncias regulares entre si;</p>	<p>Ocupação do espaço público com suportes publicitários:</p> <p>1 - Placas, chapas, letras soltas ou símbolos e semelhantes <u>semelhantes</u> - por m2 ou fração:</p> <p>1.1) Até 0,05 metros de saliência</p> <p>a) Por ano 12,07 € b) Por mês 2,01 €</p> <p>1.2) Entre 0,05 e 0,10 metros de saliência</p> <p>a) Por ano 19,47 € b) Por mês 3,25 €</p> <p>1.3) Superior a 0,10 metros de saliência</p> <p>a) Por ano 30,99 € b) Por mês 5,17 €</p>	-

		<p>e) 66 anúncios devem ser preferencialmente constituídos por uma base opaca e por elementos soltos ou recortados em detrimento dos anúncios constituídos por caixas recobertas com chapas acrílicas;</p> <p>f) 66 anúncios não podem ser colocados ao nível dos andares superiores, nem sobre telhados, páias, coberturas ou outras saliências dos edifícios;</p> <p>g) 66 anúncios luminosos devem ser instalados, preferencialmente, nos vãos das portas, bandeiras, montras existentes ao nível do rés-do-chão dos edifícios ou no seu interior;</p> <p>h) 66 anúncios devem ser, preferencialmente, iluminados através de iluminação projetora indireta da totalidade da fachada do edifício, em detrimento de anúncios que emitam luz própria interior;</p> <p>i) 65 lonas, telas, faixas ou fitas não podem ocultar ou serem afixadas em elementos vazados ou salientes em fachadas e o seu comprimento deve ser considerado à escala das fachadas;</p> <p>j) 66 painéis, outdoors e molduras devem ter uma estrutura de suporte metálica e na cor que melhor se integre na envolvente.</p>		
Évora	CME	<p>1.A instalação de um suporte publicitário direcional é admitida através de licenciamento junto a vias de aproximação a estabelecimentos de comércio e serviços, em locais a definir pela CME, e nas seguintes condições de localização: a) Os suportes não podem, pela sua localização, condicionar ou impedir a visibilidade de automobilistas e peões; b) Garantir uma altura livre superior a 2,20 m entre o solo e a face inferior da saliência do suporte mais baixa; c) Garantir uma distância superior a 0,50 m, entre o lancil do passeio e o limite lateral das mensagens até à via, para circulação automóvel; d) Não prejudicar a visibilidade e/ou o reconhecimento de sinais de trânsito, curvas, cruzamentos e entroncamentos; e) Não condicionar a circulação pedonal, obstruindo passeios e/ou saídas/entradas de passadeiras; f) Não invadir as ciclovias existentes; g) A distância entre a extremidade da caixa proposta para esta sinalética mais próxima da faixa de rodagem e a vertical do limite desta não deverá ser inferior a 0,50 m.</p> <p>2.Serão apenas admitidos suportes publicitários com as seguintes características: a) As mensagens publicitárias inscritas nestes suportes não devem conter formatos, cores, imagens ou dizeres que se possam confundir com os sinais de trânsito ou ainda perturbar a atenção dos condutores; b) O suporte deve ser constituído por um elemento vertical fixo ao solo e podem compreender até</p>	?	--
		<p>ao máximo de 5 mensagens distintas relativas a múltiplos estabelecimentos, admitindo-se apenas placas mono face.</p> <p>3.A CME pode reservar o direito de atribuir a exploração deste tipo de suportes através de contratos de concessão ou de definir outros critérios que, de algum modo, limitem ou impeçam a sua instalação em algumas vias.</p>		

Anexo 10 – Correção do Quadro-Resumo (Placas Direcionais)

Cidade	Empresa que Gere	Preço	Observações
Aveiro	CM	--	Só é autorizada a colocação no espaço público de setas indicativas de sinalização direcional de âmbito comercial quando resultem de concurso ou hasta pública aprovados pela Câmara
Bragança	CM	--	Este tipo de placas não é permitido.
Covilhã	CM	128.80€ (regime de exploração); 64.40€ (pedido próprio).	Por m ² e por ano.
Leiria	CM	--	Foi feito um concurso público para afixação de sinalética publicitária.
Castelo Branco	CM	--	A Lei proíbe qualquer afixação de sinalética direcional de âmbito comercial.
Viseu	CM	--	Proibida a sinalética direcional publicitária.
Viana do Castelo	CM	--	Pedidos são direcionados aos arquitetos da CM.
Vila Real	CM	Publicidade em edifícios ou outras construções, respeitante a Estabelecimentos Comerciais, de Serviços e de Restauração ou de Bebidas, por ano: 25,00 € Sinalização direcional económica - por cada poste e por ano: 150,00 €	A sua definição e localização devem ser autorizados é da competência da entidade licenciadora. Os direcionadores devem ser colocados em suporte coletivo e adotar o modelo tipo fornecido pela entidade licenciadora de acordo com as normas técnicas gerais em vigor.
Porto	CM	Ocupação do espaço público com suportes publicitários: 1 - Placas, chapas, letras soltas ou símbolos e semelhantes - por m2 ou fração: 1.1) Até 0,05 metros de saliência a) Por ano 12,07 €; Por mês 2,01 € 1.2) Entre 0,05 e 0,10 metros de saliência a) Por ano 19,47 €; Por mês 3,25 € 1.3) Superior a 0,10 metros de saliência a) Por ano 30,99 €; Por mês 5,17 €	--
Évora	CM	--	A instalação de um suporte publicitário direcional é admitida através de licenciamento junto a vias de aproximação a estabelecimentos de comércio e serviços, em locais a definir pela CME, e nas seguintes condições de localização.

Anexo 11 – Cartaz do Evento “The Long Weekend”



THE LONG WEEK END '15
GUARDA

PRO- GRA- MAÇÃO

JULHO

SEX 24

BLACK VELVET
descobrir
18h00

SHOWCOOKING RICARDO CAROLA
saborear
21h30

DESFILE DE MODA
viver
22h00

SAB 25

DJ LEFT
sentir
21h00

SHOWCOOKING SUSHI, CHEFE ALEXANDRE CAVADAS
saborear
21h30

OS COMPOTAS
viver
22h00

DJ RITA MENDES
explorar
24h00

DOM 26

SHOWCOOKING CORTE DE PRESUNTO, CHEF VÍTOR OLIVEIRA
saborear
11h30

2ROLL
descobrir
15h00

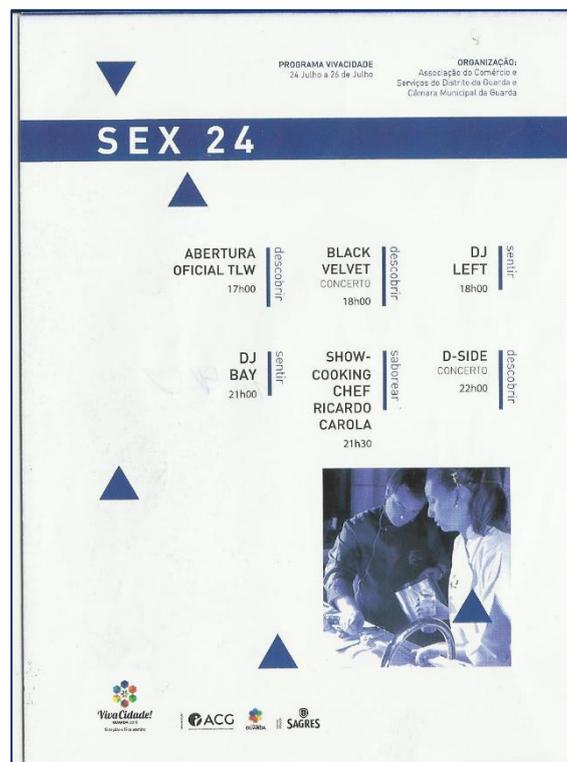
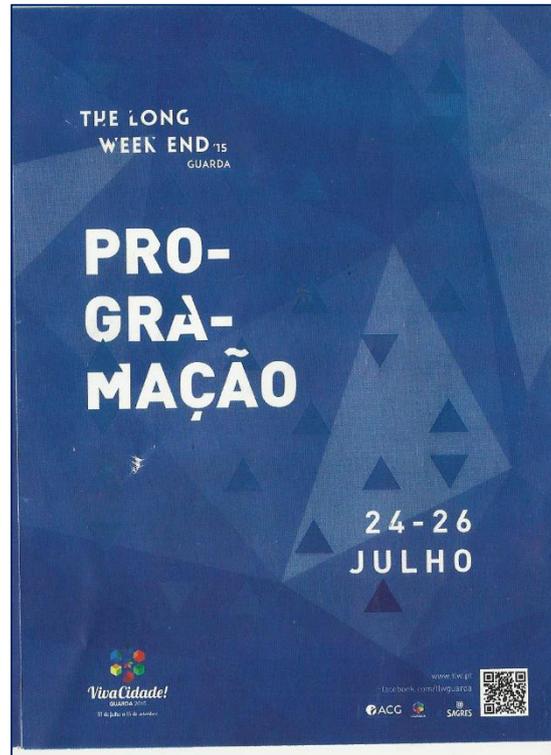
DJ MASTER SISTER'S HALLI COLOUR PARTY
viver
18h00

Viva Cidade!
GUARDA 2015
15 de julho a 15 de setembro



Anexo 12 – Programa do Evento “The Long Weekend”



PROGRAMA VIVACIDADE
24 Julho a 26 de Julho

ORGANIZAÇÃO:
Associação do Comércio e
Serviços do Distrito da Guarda e
Câmara Municipal da Guarda

DESFILE DE MODA | VIVAT
22h00

DJ DILCIO | explorat
24h00

DJ KARALEX | explorat
03h00



Viva Cidade!
A cidade vive a cidade

ACG | **GUARDA** | **SAGRES**

PROGRAMA VIVACIDADE
24 Julho a 26 de Julho

ORGANIZAÇÃO:
Associação do Comércio e
Serviços do Distrito da Guarda e
Câmara Municipal da Guarda

SAB 25

ABERTURA DE STANDS, BARES, ESPLANADAS E LOJAS POP-UP | VIVAT
10h00

SHOW-COOKING CHEF NAZARÉ SERRA | Saborear
GRUPO NATURA
IMB HOTELS
11h00

3 LOUCOS E UM SÃO (QUE NÃO VEIO) | descobrir
CONCERTO
15h00

GRUPO DE FADOS DA GUARDA | VIVAT
17h00



Viva Cidade!
A cidade vive a cidade

ACG | **GUARDA** | **SAGRES**

PROGRAMA VIVACIDADE
24 Julho a 26 de Julho

ORGANIZAÇÃO:
Associação do Comércio e
Serviços do Distrito da Guarda e
Câmara Municipal da Guarda

SAB 25

DJ KARALEX 18h00	sentir	DJ LEFT 21h00	sentir	ENTRE CORDAS CONCERTO 21h00	descobrir
------------------------	--------	------------------	--------	--------------------------------------	-----------

SHOW-
COOKING
CHEF
ALEXANDRE
CAVADAS
SUSHI
21h30

saborizar



Viva Cidade!
A cidade é o destino

ACG
SAGRES

PROGRAMA VIVACIDADE
24 Julho a 26 de Julho

ORGANIZAÇÃO:
Associação do Comércio e
Serviços do Distrito da Guarda e
Câmara Municipal da Guarda

SAB 25

OS COMPOTAS CONCERTO 22h00	VIVER	DJ RITA MENDES 24h00	explorar	DJ SOUSA 03h00	explorar
-------------------------------------	-------	----------------------------	----------	----------------------	----------



Viva Cidade!
A cidade é o destino

ACG
SAGRES

PROGRAMA VIVACIDADE
24 Julho a 26 de Julho

ORGANIZAÇÃO:
Associação do Comércio e
Serviços do Distrito da Guarda e
Câmara Municipal da Guarda

DOM 26

ABERTURA
DE STANDS,
BARES,
ESPLANADAS
E LOJAS
POP-UP
10h00

SHOW-
COOKING
CHEF
VÍTOR
OLIVEIRA
CORTE DE
PRESUNTO
11h30

DJ PEDRO
ARRUDA
15h00

2ROLL
CONCERTO
15h00



VivaCidade!
Município da Guarda

ACG
Câmara Municipal da Guarda

SAGRES

PROGRAMA VIVACIDADE
24 Julho a 26 de Julho

ORGANIZAÇÃO:
Associação do Comércio e
Serviços do Distrito da Guarda e
Câmara Municipal da Guarda

DJ
MASTER
SISTER'S
HALLI COLOUR
PARTY
18h00

ATÉ JÁ
TLW 2016
21h00



VivaCidade!
Município da Guarda

ACG
Câmara Municipal da Guarda

SAGRES

PROGRAMA VVACIDADE
24 Julho a 26 de Julho

ORGANIZAÇÃO:
Associação Comercial da
Guarda em parceria com a Câmara
Municipal da Guarda

MAPA

- 1 **DESCOBRIR**
Expositores regionais
Concertos
Party Bike
- 2 **INSPIRAR**
Exposições
Feira do Livro
- 3 **SABOREAR**
Mercado de Produtos Regionais
Showcooking e Workshops
- 4 **MUDAR**
Make-up Corner
- 5 **RELAXAR**
Espaço Bem-estar Spa Lounge
- 6 **SENTIR**
Esplanada
Animação com DJ
KulZone
- 7 **VIVER**
Desfile
Concertos
- 8 **EXPLORAR**
Bares de rua

THE LONG WEEK END '15 GUARDA

ORGANIZAÇÃO




OFFICIAL SPONSOR



www.tlw.pt
facebook.com/tlwguarda



Anexo 13 – Ata de Reunião



ASSOCIAÇÃO DO COMÉRCIO E SERVIÇOS DO DISTRITO DA GUARDA

Aos quatro dias do mês de agosto do ano de dois mil e quinze na sede da Associação do Comércio e Serviços do distrito da Guarda, pelas doze horas e vinte minutos, reuniram o Presidente da Direção Miguel Alves e o Diretor Executivo Vítor Nunes com a equipa técnica, Emília Caetano, Filipa Santos, Filipe Pinto, Filipe Rebelo, Paulo Santos e os três estagiários Liliana Pires, Maria Andrade e Rúben Rodrigues para se debaterem e analisarem os seguintes assuntos:

1. Integração dos Estagiários

O Presidente da Direção iniciou a reunião salientando que na Associação existe igualdade entre os colaboradores sejam estagiários ou equipa técnica.

2. Roteiro de Restaurantes da Zona Histórica

Referiu-se o corte da Rua Francisco de Passos (Rua Direita) ao trânsito para promoção dos restaurantes da zona histórica e a sua gastronomia.

Falou-se ainda na colocação de um responsável pelo roteiro de modo a orientar os turistas pelos diferentes locais tendo em conta que esse responsável deve dominar as línguas francesa, inglesa e espanhola.

3. Comércio Investe

Mencionou-se o corrente desenvolvimento do projeto.

4. Portugal 2020

Foi sugerida pela Emília a realização de fichas técnicas de candidatura e fichas de caracterização do projeto.

5. Formação Autofinanciada

Foram citadas as já existentes dez inscrições para a Formação e salientou-se que não existem as necessárias (quinze) para a abertura da mesma.

6. POISE

Paulo fica indicado para análise das candidaturas.

7. Estratégia Vales

Acordou-se o atraso da divulgação por falta de metodologia adotada para tal, porém será divulgado no *site* da Associação o porquê da realização do projeto e todos os seus pontos fundamentais.

Adequa-se também neste ponto a realização de fichas técnicas de candidatura e fichas de caracterização do projeto.

8. Sistema de Débito-Direto

Em *stand-by*. Relembrou-se que já existem associados a escolher este método de pagamento de quotas. Pela corrente época do ano, mencionou-se a realização de um plano de contingência que consiste no associado assinar uma declaração de compromisso de adesão ao sistema e proceder ao pagamento do último semestre em dinheiro e só posteriormente se passar ao débito direto.

9. Aumento de Quotas

Referiu-se que o comunicado de aumento de quotas já levou a algumas reclamações e a alguns cancelamentos de associação.

10. Balanço do *The Long Weekend*

O Presidente começa por referir que o balanço foi positivo por dinamizar o comércio, a zona histórica e a cidade e que foi fiável economicamente.

Indicou ainda que existe a ambição de alargar o evento a mais municípios.

Discutiu-se a organização relativamente ao ano anterior e falou-se na falta de colaboração por parte da Câmara Municipal da Guarda e ainda no que se conseguiu realizar tendo em conta que houve uma redução do orçamento relativamente ao ano passado.

11. Gestão Financeira

Estão em dívida dois salários e três subsídios. Referiram-se os breves pagamentos de um salário e dois subsídios.

Não havendo mais nada a tratar, fica registada em ata esta reunião, assinada pelos presentes.

Miguel Alves (Presidente)

Vítor Nunes (Diretor Executivo)

Cláudia Fonseca

Emília Caetano

Filipa Santos

Filipe Pinto

Filipe Rebelo

Paulo Santos

Liliana Pires

Maria Andrade

Rúben Rodrigues
