



Departamento de Sociologia

**CONTEÚDOS 360 – O CASO DA TAP:
Produção e Gestão de Conteúdos de forma integrada**

Lúcia Margarida Cavaleiro Fiadeiro

Projeto de Mestrado submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientador:

Professor Doutor Gustavo Cardoso, Professor Catedrático
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2018

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Maria da Graça Cavaleiro, que sempre me proporcionou as condições fundamentais para a minha formação e que, quase nos meus 40 anos, me ligava a perguntar se eu estava a estudar para o Mestrado.

Ao meu marido, Pedro Sousa, por ser a minha âncora, a firmeza, a força, a tranquilidade que mantém a estabilidade e organiza tudo no meio da tempestade doméstica.

Ao meu pai por me ter feito um lindo embrulho quando me ofereceu os livros do Primeiro Ano, uma das minhas mais doces memórias de estudante.

Ao meu irmão que amo, mas que é um péssimo explicador e me fez aprender a estudar sozinha.

Ao meu antigo Diretor e grande amigo, António Monteiro, por ter considerado importante este alto voo e à TAP por lhe ter dado asas para voar.

Ao meu orientador, Gustavo Cardoso, o motor (neste caso equivalente ao de um A380) que me convenceu a reinscrever-me para terminar este projeto e conquistar mais uma fase importante na minha formação académica, e me ajudou a transportá-lo até ao seu destino.

Ao saudoso professor Paquete de Oliveira, que em bom tempo me fez optar por esta caminhada no ISCTE.

Aos professores António Firmino da Costa e Jorge Vieira aos quais, em fases diferentes deste percurso, fui buscar tantas bases e contributos para este projeto académico.

Ao meu núcleo duro de amigas Rosária Amaral, Mariana Stoffel, Maria João Calha, Cris Timas, Marlene Ferradosa, Catarina Domingos, Marisa Ferreira e Joana Rodrigues pela amizade, pelas gargalhadas, pelos choros e pelo apoio incondicional.

Dedico este trabalho às minhas filhas Beatriz e Sara, e ao meu filho do coração Guilherme, como incentivo para que se desafiem ao longo de toda a vida e mantenham ativa a curiosidade e o desejo de aprender mais a cada dia.

RESUMO

O objetivo deste projeto de mestrado é expor como os conteúdos, quando são produzidos e geridos numa estratégia integrada, contribuem para uma comunicação eficaz, com vista à criação de valor para o negócio de uma empresa, para a eficácia das mensagens institucionais a transmitir e para uma otimização de recursos e redução de custos.

A metodologia empregada para o desenvolvimento deste projeto foi a pesquisa bibliográfica, que resultou numa análise descritiva e interpretativa dos dados práticos recolhidos ao longo de dois anos.

Conteúdos, narrativa, crossmedia são peças-chave da proposta apresentada para uma produção de conteúdos de forma integrada, complementada por uma estratégia de *governance 360°*, aplicada na TAP Air Portugal, para obtenção do grau de Mestre de Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação.

PALAVRAS-CHAVE: Produção e Gestão de Conteúdos, Produção de Conteúdos de forma integrada, Conteúdos, Narrativa, 360°, Cross-media, Governance de Conteúdos, mensagem una.

ABSTRACT

The objective of this master's project is to show how content, when produced and managed as an integrated strategy, contributes to effective communication, creating value for a company's business, effectiveness of the transmitted institutional messages and optimization of resources and cost reduction.

The methodology used for the development of this project was the bibliographical research, which sustained a descriptive and interpretative analysis of the practical data collected over two years.

Content, narrative and crossmedia are key parts of the proposal presented for content production in an integrated manner, complemented by a 360-degree governance strategy applied to TAP Air Portugal, to obtain the degree of Communication, Culture and Information Technology Master.

Key words: Content Production and Management, Content Production in an integrated way, Contents, Narrative, 360°, Cross-media, Content Governance, unified message.

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vii
Índice de Figuras	viii
Glossário de Siglas	ix
Introdução.....	1
CAPÍTULO I - Conteúdos: o estado da arte	3
CAPÍTULO II - O início dos serviços de comunicação na TAP e a forma de produção de conteúdos não integrada.....	9
2.1 - Os meios de comunicação da TAP e as desvantagens do modelo de produção de conteúdos não integrada	11
2.2 - As redes sociais e a produção de conteúdos nos novos meios de comunicação	14
CAPÍTULO III – A reprivatização da TAP e a mudança do paradigma na produção de conteúdos	21
CAPÍTULO IV – Proposta de projeto de novo modelo de produção de conteúdos de forma integrada.....	25
4.1 - Principais atribuições da nova área Produção e Gestão de Conteúdos.....	28
4.2 - Funções da nova área de Produção e Gestão de Conteúdos.....	29
4.3 - A importância da criação de Comitês e Conselhos Consultivos	32
4.4 – Conclusão: definição de um Modelo de Governance para a Produção e Gestão de Conteúdos de forma integrada (Modelo de atuação 360º).....	39
4.5 – Sugestões e contributos futuros	44
Curriculum Vitae.....	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.4.3.1 – Criação de conteúdos na TAP – Resumo de boas práticas identificadas pelos diferentes canais. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017 -----37

Fig. 4.3.2 – Estrutura do modelo em vigor. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017 -----37

Fig. 4.3.3 – Novo Modelo de Governo da Produção e Gestão de Conteúdos. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017 ----- 38

Fig. 4.3.4 - Responsabilidade atribuídas no âmbito do Novo Modelo de Governo da Produção e Gestão de Conteúdos. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017 ----- 39

Fig. 4.4.1 – “the quad” – model that displays the critical components of content strategy. Fonte: Brain Traffic (Halvorson e Rach; 2012:29) ----- 40

Fig. 4.4.2 – Novas Ferramentas de Gestão de Conteúdos, designadamente Gestão de ativos/arquivo (fornecedor Gsoft; o nome adotado para esta ferramenta é “conteudos.tap.pt”) e Plataforma de Distribuição Vídeo (fornecedor Clustermedia; o nome adotado para esta ferramenta é “Vídeos TAP”). Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2016 -----42

Fig. 4.4.3 – Resultados do primeiro ano de vigência do Novo Modelo de Produção de Conteúdos de Forma Integrada (Gestão a 360º). Este quadro considera os custos com os principais produtores de conteúdos externos versus a redução dos mesmos por via da gestão de conteúdos pela equipa interna da TAP de Produção e Gestão de Conteúdos. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017 -----43

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CEO – Chief Executive Officer

CRM – Customer Relation Management

DOV – Direção de Operações de Vôo

FB – Facebook

IFE – In-Flight Entertainment

GIF – Graphic Interchange Format

KPI – Key Performance Indicators

LTO – Linear Tape-Open

OCS – Orgãos de Comunicação Social

ODA – Optical Disk Archive

PGC – Produção e Gestão de Conteúdos

ROI – Return on Investment

SEO – Search Engine Optimization

UCS – Unidade de Cuidados de Saúde

RP – Relações Públicas

YT - YouTube

INTRODUÇÃO

“Content is king”

É comum vermos esta frase em GIFs (é um formato de codificação de imagem leve, editável em qualquer programa e com a capacidade de criar pequenos filmes, em sucessões de imagens) ou em “memes” (é uma forma de conteúdo, é uma imagem acompanhada com uma legenda). São ambos usados na internet, quer para imagens fixas, quer para animações, com frases copiadas ou imitadas e que se espalham com rapidez, tendo a capacidade de atingir milhões de pessoas em alguns instantes - espalhados por toda a internet, seja em fotos de capa nas redes sociais ou seja em frases inspiradoras nos perfis de Instagram, mas será que quem usa esta frase e a divulga por estas vias alguma vez se debruçou sobre a sua origem? Eu uso-a frequentemente no meu dia-a-dia profissional, mas só no âmbito deste projeto de mestrado investiguei o verdadeiro sentido e alcance desta frase.

Em janeiro de 1996, Bill Gates escreveu o ensaio intitulado “Content is King”, publicado no site da Microsoft, em que aborda a sua perspetiva sobre a utilização dos conteúdos: “Content is where I expect much of the real money will be made on the Internet, just as it was in broadcasting” (Gates, 1996). O magnata e empresário americano, fundador de uma das maiores e mais conhecidas empresas de software do mundo, escreveu a sua visão para os conteúdos neste ensaio. Visionário, Bill Gates viu no advento da internet um novo papel para a informação e para os conteúdos.

Neste seu texto, Gates avançava com a necessidade de adaptação aos novos meios e aos diversos tipos de público, antevia a valorização da figura de produtor de conteúdos e anunciava a criação/desenvolvimento de conteúdos direcionados como uma nova oportunidade para as empresas. Mas o que é entendido como conteúdo? Qual a sua definição? E como deve ser orientada a sua produção? O que valoriza um conteúdo: a sua quantidade ou a sua pertinência e adequação a um determinado fim?

Segundo Casey (2015: XXIV) a definição a reter sobre este tema é a seguinte: “content strategy helps organizations provide the right content, to the right people, at the right times, for the right reasons”, sublinhando que esta é a principal variável - for the right reasons-, o verdadeiro propósito. Só com uma estratégia é possível fazer coincidir os conteúdos com as necessidades dos diversos públicos ou alcançar os objetivos de negócio. Para Casey, é apenas através da elaboração de uma estratégia que se define o propósito do conteúdo e, em seguida, orienta o planeamento para a criação, publicação e manutenção desse conteúdo. Esta definição leva-nos às seguintes interrogações: O que é o conteúdo útil e utilizável? Como o obter? Como o identificar?

Este projeto de mestrado tem como objetivo propor um novo modelo de produção de conteúdos para a TAP que seja uma ferramenta de alavancagem do negócio. Está dividido em quatro partes: a análise do estado da arte em matéria de produção de conteúdos para clientes (nomeadamente através de sites, televisão corporativa e newsletters empresariais); o histórico da forma de produção de conteúdos na TAP de acordo com a organização da estrutura da empresa; o projeto de produção de conteúdos de forma integrada, fruto da minha dimensão profissional na empresa e resultante de uma recolha demorada no tempo mas que permite agora desenhar este modelo e a apresentação do novo paradigma de produção integrada de conteúdos. Além da pesquisa bibliográfica já mencionada, a realização deste trabalho, e a elaboração da proposta de projeto apresentada, contou com o recurso a uma análise de documentos internos da Companhia, durante todo o processo.

CAPÍTULO I - CONTEÚDOS: O ESTADO DA ARTE

Começemos pela mais básica das questões: o que é um conteúdo? A definição mais lata consta no Dicionário da Língua Portuguesa (Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa, 2003-2018, online) e diz-nos que conteúdo é “aquilo que está contido ou encerrado num recipiente; aquilo de que algo é constituído; aquilo que é expresso por um discurso ou texto; assunto, matéria”. Conteúdo é, assim, um termo amplo que se refere a qualquer coisa criada e enviada/publicada. Conteúdo é algo expressado através de algum meio.

A verdade é que o conceito de conteúdo raramente surge num contexto isolado e a vastidão do seu significado leva a diversas interpretações e utilizações, por isso, há quem faça dele uma ferramenta isolada, que é associada a táticas de marketing, e há que o inclua numa estratégia de marketing integrada. Há diferenças cruciais entre a forma como é interpretada.

O avanço da tecnologia veio alterar a forma como as organizações passaram a construir e orientar o seu discurso, tanto externo como interno. Com os padrões de consumo em constante mutação, as informações tornam-se desatualizadas ou perecíveis num tempo significativamente mais curto. São conteúdos fast-food!

Não sendo os conteúdos o core business de uma empresa como a TAP, a verdade é que a informação sempre teve um peso grande na sua atividade diária, por diversos motivos, sendo o principal deles o facto da prestação de serviço de transporte aéreo comercial ser uma atividade que envolve pessoas. Depois, sendo uma atividade fortemente condicionada por uma série de fatores - como as variações de preço do petróleo, causas naturais (condições meteorológicas adversas ou fenómenos naturais), sendo um setor altamente concorrencial, com forte regulamentação, sujeito a paralisações laborais, e outros fatores de perturbação da atividade – os players desta atividade cedo perceberam que a gestão da informação seria crucial para o sucesso do negócio.

Em pouco mais de 100 anos, assistiu-se a um percurso pioneiro desde os primeiros momentos do aparecimento do veículo que ficou conhecido como avião, até à sua afirmação como máquina fiável. O sonho de voar fez a aeronáutica ganhar estatuto de setor económico, multifacetado, interativo e diretamente associado ao progresso tecnológico que foi da conquista do espaço aéreo à conquista do espaço sideral. Aquele que nos primórdios era um meio inacessível à maioria das pessoas, é atualmente a estrela de uma atividade como a aviação que vive uma era de massificação e de democratização e que tem um potencial mediático enorme. A maioria das pessoas é fã da máquina “avião” e da sua atividade, somando, assim, o alcance de um público muito alargado e diversificado. Uns interessados

pelo progresso tecnológico e pela superação de limites que a aviação implica, outros pelo fascínio e glamour que o processo de viagem em si representa e outros ainda pela necessidade de utilizar este meio de transporte, quer a nível pessoal, quer a nível profissional.

Na introdução do artigo “Airline services marketing by domestic and foreign firms: differences from the customers’ viewpoint” do “Journal of Air Transport Management 9”, que aborda as diferenças nos perfis e expectativas dos consumidores, e avalia como estas são pistas para as companhias aéreas compreenderem os seus consumidores e conceberem as respetivas estratégias de marketing, refere-se o foco principal das empresas de aviação no mercado atual: “understanding, creating, communicating and delivering customer value and satisfaction are at the very heart of modern marketing practice. The customer, rather than marketing, is at the center of modern business philosophy, and customer service satisfaction is the primary aim. In service industries such as the airline industry, the distinctive features of services require that managers understand customer needs and expectations and keep promises.” Zeithaml e Bitner, autores de “Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm” (2000), citados por Aksoyo, Safak, Eda Atilgan, Serkan Akinci, (2003, 343-351).

A TAP fez deste paradigma o seu foco de atuação, desenvolvendo e assumindo uma visão de Customer Centric Organisation, ou seja, de uma organização focada, em primeiro lugar, no seu cliente. A ideia desta visão, objetivamente, é melhorar os níveis de satisfação do cliente, desenvolvendo diversas iniciativas focadas no cliente que, no final, lhe permitirão crescer, ser mais eficiente, mais sustentável, mais ágil e mais flexível, melhorando assim os resultados da Companhia. Atingir a excelência no serviço prestado pela Companhia é uma prioridade para obter, desta forma, a máxima satisfação dos seus passageiros e, nesta missão, uma comunicação estratégica e uma produção de conteúdos integrada são fundamentais.

Para cumprir este objetivo há que dar aos conteúdos o estatuto de Content Marketing, passando a assumi-lo como um dos vetores estratégicos da TAP, com um papel particularmente relevante ao nível do aumento de brand awareness, geração de tráfego e melhoria de conversões de venda.

O contributo à Companhia e o número de players envolvidos no processo, tem revelado a necessidade de criar uma Estratégia de Conteúdos unificada e centralizada numa equipa multidisciplinar, capaz de responder aos vários objetivos de negócio.

Para criar uma estratégia que tem o consumidor no centro da sua ação e direcionar temas e conteúdos para cada segmento de consumo, será necessário mapear e aprofundar o conhecimento sobre as características comportamentais de cada um dos segmentos e definir

as necessidades de conteúdos que cumpram os objetivos da empresa. Mas há, no entanto, argumentos que contrariam esta teoria e que podem coloca-la em causa. Miller (2018:1, online) revela que há opositores ao dizer que com frequência se encontram publicações nas redes sociais que afirmam que os profissionais de marketing de conteúdos estão obcecados em roubar orçamento à publicidade, que não estão interessados no ROI ¹, ou que são especialistas em vender “a banha da cobra” alegando oferecer alcance orgânico milagroso sem necessidade de “paid-media”. Miller contra-argumenta dizendo que “the people making the argument think they’re demonstrating that content marketers don’t understand marketing; what they’re really demonstrating is that they themselves don’t understand content.”

Segundo Miller (2018:2), uma estratégia de content marketing genuína gira em torno de uma matriz cuidadosamente elaborada de conteúdo considerado valioso, com vista a um “engagement” valioso, com o compromisso de identificar e medir, continuamente, esse mesmo valor. Mas o autor avisa também que a produção de conteúdos focada no viral não cabe neste conceito, tal como a produção de conteúdos de forma não integrada também não funciona e não se adequa à estratégia de marketing porque atos isolados de produção de conteúdos acumulam em si mesmo todas as probabilidades de falhar: “when you have a great idea that seems entertaining but has no obvious connection to your brand or business strategy, then you’re not really engaging in marketing at all.” No entanto, admite também que podem existir peças isoladas de conteúdo que sejam eficazes, tais como um boa peça de vídeo convincente, com uma boa narrativa, pode envolver muito mais o público do que um anúncio publicitário de 30 segundos.

Apesar de concordar que “Content is king” é a “universal buzzword” onde o conteúdo é, geralmente, usado com preparação profissional em diversos materiais e plataformas/suportes, sendo que a suposta corrida é para determinar qual a organização ou empresa que dominará o fornecimento de conteúdo para os utilizadores/públicos, Odlyzko (2012:1) afirma que para muitas empresas, no caso deste artigo, americanas, o conteúdo não é a chave: “Content certainly has all the glamour. What content does not have is Money”. Numa das seções deste artigo, o autor (2012:2-5) concentra-se nas receitas e taxas de crescimento de vários setores da economia de alta tecnologia, e o que eles dizem sobre o papel atual e potencial do conteúdo, reconhecendo que as preocupações com os conteúdos são, historicamente, comuns à maioria das empresas.

Odlyzko apresenta três argumentos que sustentam a tese “Content is not King”. O primeiro argumento é que o futuro da internet não é a Web, mas sim através de outros programas de

¹ Return on Investment, que em português significa “Retorno sobre Investimento”

natureza mais descentralizada que permitem a partilha de dados de uma maneira mais informal².

O segundo argumento defende que o conteúdo não é o rei da Web, uma vez que a maior parte do tráfego na Internet é corporativo. Ou seja, representa uma variedade de transações de banco de dados que não são propriamente "conteúdo". Sendo os navegadores uma ferramenta user-friendly que é omnipresente, infinidades de serviços foram adaptados a uma estrutura Web, ajudando assim a perpetuar a imagem da Internet como um mecanismo de entrega de conteúdo.

O terceiro e último argumento é que, mesmo que o conteúdo fosse rei na Web agora, a Web não é rei da Internet. Odlyzko diz que de acordo com as estatísticas, a maior parte do tráfego da Internet é de transferências da Web. Na Internet, em 2000, o Rei era o email. Hoje, o tráfego da Web domina a Internet em volume, com cerca de 20 vezes mais informação do que o email.

A conclusão geral desta análise é de que o conteúdo tem sido menos importante do que a comunicação ponto-a-ponto no passado, incluindo o passado recente envolvendo a Internet. Ainda assim, o autor alerta que o argumento de que "o conteúdo não é rei" que é apresentado neste artigo não deve ser levado ao extremo e o que pretende dizer é que a maior parte do dinheiro ainda está na comunicação ponto-a-ponto. Nesta secção de um trabalho mais longo do autor sobre "A história das comunicações e as suas implicações para a Internet", Odlyzko denota que durante as últimas décadas, a distinção entre comunicação ponto-a-ponto (pessoa-a-pessoa) e a transmissão começou a ficar menos clara, havendo computadores para a preparação em massa de cartas personalizadas e secretárias eletrónicas e sistemas de resposta de voz que passam a mediar a comunicação, supostamente, ponto-a-ponto. Passou a ser possível alcançar grandes públicos por meio de publicações (posts), newsletters ou, mais recentemente, através das próprias páginas Web e páginas pessoais nas redes sociais. E é de esperar que esta evolução das comunicações continue, e que eventualmente, se alcance essa convergência em que haverá uma continuidade entre ponto-a-ponto e transmissão de comunicação.

Odlyzko diz-nos ainda que a Internet trouxe, seguramente, um impacto muito maior na indústria de produção de conteúdos, bem como a evidência de que os consumidores têm vindo a mudar, lentamente, o seu comportamento face aos mesmos. É também referido o

² O autor dá como exemplos os programas Napster (que é um programa de partilha de arquivos) ou Gnutella (que é uma rede de partilha de arquivos usada principalmente para a troca de músicas, filmes e softwares). São exemplos de redes peer-to-peer, ou seja, operam sem um servidor central, sendo os arquivos trocados diretamente entre a comunidade de utilizadores.

peso que os conteúdos podem ter numa organização, em vez de aportarem um contributo efetivo, devido aos altos custos de produção e distribuição que envolvem (dando como exemplo as exigências de qualidade e meios envolvidas numa transmissão de conteúdos via streaming).

O valor do conteúdo é, igualmente, expresso pelo autor, que não nega que o conteúdo pode ser rentável, que pode ter valor para uma rede, indo além de fornecer o tráfego dessa rede, e que pode ser algo usado para atrair novos utilizadores ou melhorar a experiência dos já existentes.

CAPÍTULO II - O INÍCIO DOS SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO NA TAP E A FORMA DE PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS NÃO INTEGRADA

Os aspetos relativos à história do aparecimento da atividade das Relações Públicas (RP) não estão em detalhe nesta exposição, nem tão pouco os seus diversos conceitos ou até as diferenças entre a especificidade das RP, do Marketing, da Publicidade e Promoção ou da Comunicação Corporativa, ou seja, onde começa e termina o domínio específico de cada uma. Mas foi por esta atividade que se começou a trabalhar a imagem, o posicionamento e a comunicação da TAP em abril de 1962, através da criação de uma divisão de RP, sem qualquer estrutura, tratando-se apenas de um conjunto de elementos encabeçados por um chefe e que se limitavam a desenvolver assuntos relacionados com esta área, tais como: promover a publicação de comunicações, artigos, fotografias e reportagens, entre outros, através dos quais mantivessem o público permanentemente informado sobre a vida da companhia; assegurar as relações com a imprensa; organizar exposições; voos de cortesia; dar superiormente conhecimento da opinião pública em relação à companhia e de todos os factos e acontecimentos que pudessem interessar à administração; assegurar a redação e distribuição de informações destinadas ao pessoal interno; manter ligações com os serviços de publicidade e turismo da Direção Comercial com vista à coordenação das respetivas atividades; manter contactos com os serviços de RP de outras empresas nacionais e estrangeiras e deles dar conhecimento superior.

A estrutura de comunicação da empresa estava, assim, assente nos meios tradicionais: meios impressos, eletrónicos e audiovisuais existentes na época, usando a produção de conteúdos de uma forma não integrada, ou seja, sem uma estratégia comum para a sua publicação nos diversos meios. Segundo Mateus (2013a:9) este processo tradicional “foca a transmissão na mensagem no emissor”.

Após várias reorganizações do serviço, em 1973, pela primeira vez na companhia, atribuiu-se ao setor de RP a função de defesa e de proteção sistemáticas da imagem da companhia no exterior, estabelecendo para o efeito os necessários contatos com os meios de informação e, sempre que lhe fosse superiormente determinado, com os serviços que mantêm contacto com o público e com o serviço de Controlo de Qualidade, sempre que, sob qualquer aspeto, a imagem da companhia pudesse estar em causa.

Santa Cruz (s/d: 2) explica que “as organizações emitiam uma voz oficial. Seu posicionamento era absoluto, monolítico e uniforme”. Através deste artigo também são perceptíveis as razões pelas quais as organizações produziam conteúdos de forma não integrada. Santa Cruz (s/d: 2) menciona as “barreiras internas que por anos estabeleceram

separações entre ações táticas e ferramentas de comunicação e seus respectivos departamentos e levavam a atividades fragmentadas e muitas vezes concorrentes por verbas, prestígio e poder.”

O processo de comunicação adotado era baseado num modelo informacional, com recetores de quem se esperava uma atitude passiva. Cada área desenvolvia os seus conteúdos de comunicação e dirigia-os ao respetivo público, informando as restantes áreas sobre as atividades desenvolvidas, mas sem integração das mesmas.

Na TAP praticar uma política de relações públicas era interpretada como sendo uma função com vista a introduzir um sistema de comunicação capaz de estabelecer e de manter boas relações com os diversos públicos dessa mesma empresa e, por outro lado, que implicavam uma determinada forma de atuação, exigindo uma atitude imparcial nas suas análises e objetiva nas suas conclusões, logo não havia forma de integrar a comunicação institucional com a comunicação de marketing, a comunicação externa com a comunicação de vendas e assim para todas as formas de comunicação coexistentes no universo empresarial.

Dentro das muitas definições possíveis, e de forma genérica, as Relações Públicas eram entendidas como as atividades desenvolvidas por um grupo, tendentes a estabelecer e manter relações de confiança entre a empresa e os seus diversos públicos, com vista a projetar uma imagem favorável da empresa perante o exterior e o público interno. Já na altura a TAP procurava afirmar a sua imagem como a de uma companhia de aviação moderna e progressiva e sempre atenta às necessidades do público que servia. De acordo com Handley e Chapman (2011: Chapter 1, 5), feito corretamente, o conteúdo criado vai posicionar a empresa não apenas como uma vendedora de bens e serviços, mas também como uma fonte de informação confiável.

Com ligeiros ajustes na equipa, nas tarefas e nos meios utilizados, a estrutura organizacional da Direção de Comunicação e Relações Públicas manteve-se com este rumo até à reprivatização da Companhia, como se verá mais adiante, acompanhando o crescimento da empresa e adequando-se às suas necessidades comunicacionais.

2.1 - OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DA TAP E AS DESVANTAGENS DO MODELO DE PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS NÃO INTEGRADA

É neste contexto empresarial que vão surgindo os diversos meios de comunicação da TAP. A primeira edição da “Informação”, ou posteriormente a produção do “Jornal da TAP”, ao nível da comunicação interna, existente desde a génese da Companhia, era “uma publicação deliberadamente sóbria, mas que se pretende atraente e eficaz na missão de passar a palavra a todos os que diariamente constroem a TAP sobre os momentos mais importantes para a Empresa, os rumos seguidos, os projetos em curso, os eventos significativos por nós vividos”. Intimamente ligada à história do próprio país e aos principais acontecimentos, a transportadora aérea portuguesa regista fases diversas no seu percurso, com altos e baixos, e, por isso, não raras vezes vítima da circulação não oficial de informações relativas a si e à sua atividade. “Neste sentido, esta publicação visa constituir uma fonte fidedigna de informação.

É aposta firme do Conselho de Comunicação comunicar com os trabalhadores da TAP com toda a transparência e de forma direta: são eles que fazem o dia-a-dia da Empresa e, assim sendo, é-lhes devida uma informação completa, fundamentada, sem quaisquer distorções” (Informação TAP, 1999). No entanto, estes fluxos decorriam em linha com a abordagem clássica da comunicação, referida por Mateus (2013b:4), em que é encarada como um modo de administração de pessoal, com um cariz vincadamente operacional e formal. “Importa essencialmente a informação e não a comunicação; A comunicação informal não é desejada; A comunicação deve seguir os canais definidos e os circuitos definidos pela direção; A comunicação é essencialmente formal e descendente, baseando-se essencialmente na transmissão da informação”.

Ainda num âmbito interno, é usado o email para envio à comunidade de trabalhadores aquilo que se chamou de “Informação Flash”. Trata-se de uma ferramenta de comunicação interna distribuída via e-mail, onde é divulgada informação de interesse para o universo TAP e relativa a aspetos internos da vida da empresa ou outra informação útil também difundida para o exterior através dos Media. Os Flash replicam e divulgam sempre também os comunicados de imprensa distribuídos aos Órgãos de Comunicação Social (OCS) - mantendo o público TAP informado de toda a matéria distribuída aos OCS. O Flash é uma ferramenta de comunicação interna muito flexível, com alcance de todo o universo TAP, de forma célere e fácil através da rede interna e não tem periodicidade fixa ou rígida. É emitido sempre que necessário, podendo saírem vários todos os dias. É ainda o veículo para informar sobre as apresentações e reuniões internas que envolvem o CEO da empresa dirigidas aos vários grupos de trabalhadores.

Ao nível da Comunicação Interna, a TAP gere atualmente fluxos de comunicação prioritariamente para o universo TAP (mais de oito mil trabalhadores, na Sede da empresa e nas representações no exterior) e também para um âmbito mais vasto que integra o Grupo TAP (cerca de 11 mil pessoas). O principal objetivo é a disseminação e partilha, a nível interno, de toda a informação relativa à empresa e sua atividade, assim como o envolvimento ativo dos trabalhadores, contribuindo assim para incrementar a sua motivação, envolvê-los nos projetos da empresa e constituir uma sólida cultura empresarial. Com vista a promover este "espírito de corpo" e a tentar designadamente transmitir uma cultura "pela positiva", procurava-se dar visibilidade dos "melhores exemplos" a todo o universo empresarial nos principais veículos de comunicação interna que iam sendo desenvolvidos.

Criado desde os primórdios da Companhia, em edição em papel, o Jornal TAP passa, a partir de março de 2010, para uma edição eletrónica. O lançamento da intranet, iniciado na empresa em 2003, veio também, com o seu desenvolvimento ao longo dos anos seguintes, complementar a comunicação interna, dando, assim, a TAP um salto tecnológico para ficar ainda mais próxima dos seus trabalhadores. é o site interno onde são disponibilizados os mais diversos conteúdos, tais como: Listas telefónicas, Refeições do dia, Ações de Formação, Impressos em formato digital, a Meteorologia, Contactos de Emergência, entre outros utilitários como o clipping diário com a seleção das principais notícias sobre a empresa e sobre o setor, veiculadas nos OCS nacionais e internacionais.

Reformulada a partir de 28 de outubro de 2008, a nova intranet passou a estar disponível para todos os trabalhadores também a partir do exterior da empresa mediante autenticação. Com um grafismo moderno e um modelo de navegação mais funcional, a nova Intranet permitiu uma fácil utilização e introduziu uma nova organização e dinâmica dos conteúdos, contemplando novas ferramentas, transversais a todo o Grupo TAP, como o acesso a documentos e formulários eletrónicos, a gestão de conteúdos e a pesquisa por assunto, bem como um Portal de Comunicação (<http://campus.tap.pt/comunicacao>). Tratava-se de uma nova ferramenta que permitiria a todos os trabalhadores um fácil acesso às informações mais relevantes sobre o Grupo TAP. Através deste novo portal, podiam ser consultadas diariamente as principais notícias sobre a TAP na Comunicação Social nacional e estrangeira – TV, Rádio e Imprensa -, conteúdos como os Flash Informação, Jornal TAP ou as Newsletters da Star Alliance – a rede global de companhia áreas à qual a TAP pertence-, entre outras.

Também a produção de vídeo interna, que timidamente vinha sendo efetuada nos últimos anos, deu origem a um projeto pioneiro, até entre as suas congéneres, de televisão interna. A 2 de junho de 2011 a Companhia passa a disponibilizar um novo canal de comunicação

com os seus trabalhadores. No seguimento da Campanha “De Braços Abertos”, é lançada a “TAP TV”, uma rede interna de televisão, da responsabilidade exclusiva da Direção de Comunicação e Relações Públicas, desenvolvida em colaboração com as áreas de Marketing e de Recursos Humanos, exclusivamente com meios internos, que tem como objetivo dar informações úteis para o dia-a-dia dos trabalhadores, bem como as novidades sobre a atividade da Companhia. Com este novo meio de comunicação pretendeu-se alcançar uma difusão mais alargada e prática, complementando assim os canais internos já existentes como a intranet, o Portal DOV (portal para tripulantes), o Jornal TAP e as informações Flash. Os conteúdos da TAP TV, produzidos internamente, propunham-se chegar ao maior número possível de trabalhadores, sendo para isso disponibilizados através de monitores colocados em diversos locais, designadamente: Bar do Refeitório, Edifício da Formação Profissional, Átrio do Hangar 6, TTA (Terminal de Tripulações – Aeroporto de Lisboa) e Bar da UCS (Unidade de Cuidados de Saúde). Durante os primeiros tempos, e devido a características específicas deste meio que obrigou a uma aprendizagem dos formatos mais adequados à transmissão das mensagens informativas, (na maior parte dos locais a emissão não pode passar com som) assumiu uma postura de emissões em fase experimental, mas pouco tempo depois arrancou com uma emissão repleta de rúbricas originais e que cumpriam as exigências deste novo meio e do seu público. A atualização dos conteúdos ia sendo efetuada à medida que surgiam novidades para desenvolver rubricas e incluir na emissão de forma regular, evoluindo progressivamente.

Numa empresa com a dimensão da TAP existem trabalhadores que não têm acesso fácil à informação ou ao computador diariamente, por exemplo os trabalhadores da Manutenção e Engenharia (áreas oficinais); Pessoal de Assistência em Escala, Pessoal de Bordo. Por outro lado, o facto de trabalharem por turnos e estarem presos a determinadas rotinas, impede-os de muitas vezes, conhecerem a realidade de trabalho de outros colegas de outras áreas e departamentos. Nesse sentido, procurou-se introduzir na TAP TV mais informação sobre as pessoas que compõem a empresa e suas atividades e não apenas comunicação institucional. Nos monitores distribuídos por diversas áreas da empresa, exibem continuamente as emissões da TAP TV, 24 horas por dia.

Os conteúdos da TAP TV encontravam-se, além disso, disponíveis também na Intranet, através de um espaço dedicado no Portal de Comunicação, devidamente identificados e facilmente acessíveis. Este projeto começou com cinco monitores e em 2014, devido ao pedido de vários trabalhadores e áreas para aumentar esta rede de distribuição, aumentou em 2013, para 21 monitores. No que toca a produção de vídeo, devido à visão de serviço público que a Direção de Comunicação da TAP sempre fez questão de defender na sua atividade, a companhia acabava algumas vezes por ser a fornecedora de imagens vídeo em

bruto – à semelhança de uma agência noticiosa – de acontecimentos relevantes do ponto de vista editorial aos quais estava vetado o acesso a qualquer meio externo. Exemplo disso foi a ampla divulgação dada pelos meios de comunicação nacionais e internacionais ao transporte especial de uma das mais raras tartarugas do mundo, e de uma espécie em vias de extinção, entre Lisboa e Miami a 29 de novembro de 2011. Impossibilitados de realizar a cobertura a bordo e estando apenas autorizados a acompanhar os meios internos da companhia, as televisões de todo o mundo receberam da equipa de comunicação da companhia os conteúdos vídeo sobre esta missão especial. Estes materiais foram trabalhados livremente pelos diversos meios tendo originado notícias nos principais jornais televisivos num total de 26 reportagens durante uma semana. Também a cadeia americana CNN incluiu este feed de conteúdos no seu sistema de partilha internacional, tendo os materiais sido disseminados pelas redações de 1100 televisões em 93 países. Este foi o ponto de viragem da produção de vídeo da TAP para o exterior, tendo-se seguido várias outras situações semelhantes após este momento histórico.

Com todas estas novas ferramentas, a transportadora pretendeu pôr em marcha um plano ambicioso de comunicação interna que pretendia conectar os colaboradores de todas as áreas. Proximidade, transparência e envolvimento era o que se pretendia fomentar com a estratégia de comunicação interna em curso. Elementos diferenciadores onde a Comunicação era um elemento decisivo e que se enquadravam na estratégia mais abrangente da equipa de Gestão da transportadora aérea que abrangia três pilares fundamentais: a TAP deveria ser uma companhia boa para viajar, para investir e para trabalhar. Esta circulação de informação é assumida como uma forma da organização conseguir que os seus recursos cooperem e se envolvam nos objetivos da gestão. Segundo Mateus (2013b:2), “da eficácia do processo de Comunicação, resulta a eficácia da gestão; da eficácia da estratégia da Comunicação, resulta a eficácia da estratégia da Gestão. E é daí que há muito também ousamos afirmar que gestão sem comunicação, não é gestão”.

2.2 - AS REDES SOCIAIS E A PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS NOS NOVOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

“A evolução tecnológica da Internet, por volta de 2004, aportou a modificação do anterior papel passivo do mero ‘navegante’ para um novo papel, activo e participativo, de ‘usuário’” (Mateus, 2013a:9). Também na TAP este aparecimento trouxe um novo paradigma no que diz respeito ao contacto com o cliente pois “antes do advento das redes sociais o usuário usava ‘fale conosco’ para ser ouvido pelas empresas, hoje ele usa as redes sociais e ‘fala para todos’” (Mateus, 2013a:9). “Formam-se redes sociais online, agrupamentos virtuais de

pensamentos e interesses, com características e objetivos próprios e distintos, mas que vão ganhando espaço e poder na sociedade” (Mateus, 2013a:9).

Atenta às tendências de comunicação, a TAP criou os seus primeiros perfis de redes sociais em 2009 com o seu canal no Youtube (YT) em 2009 e uma página da Companhia no Facebook (FB), numa altura em que a maioria das marcas e administrações empresariais não estavam ainda muito convencidas sobre a utilização destas plataformas e sobre o retorno que poderiam trazer, face ao grau de exposição a que passariam a ficar sujeitas. Se por um lado esta rede era um apetecível meio para uma visibilidade positiva das suas marcas, produtos e serviços, por outro, as organizações ficariam também mais indefesas perante a opinião e invasão dos usuários sobre as mesmas.

Mesmo em estratégia de conteúdos ainda se estava a tentar perceber como é que se poderia alcançar os utilizadores e o que eles procuravam, medindo os recursos necessários para “cuidar” destas plataformas e ponderar quais os conteúdos mais adequados para as alimentar. Será que querem ver as marcas a comunicarem a sua atividade, produtos e serviços? Preferem conteúdos mais voltados para o entretenimento? Neste caso, qual a vantagem para o negócio em apostar nesta plataforma? Esta foi uma época de experimentação até as marcas conseguirem perceber qual era a postura que pretendia adotar neste novo meio e quais eram os melhores conteúdos para estes canais, apercebendo-se em muitos casos, que a via não era a mera adaptação dos conteúdos que já produziam para os seus canais tradicionais e era preciso ir além disso. Mas também aqui, o foco e atenção estavam voltadas para a presença deste meio unicamente, sem interação e coordenação com os restantes produtores de conteúdos da empresa.

O ponto de viragem da importância dos conteúdos nas redes sociais foi, para a TAP, o Flashmob realizado em dezembro de 2009 e esse foi o ponto essencial para a administração da empresa perceber o potencial destes canais. Ou seja, perceber que com um investimento bastante menor era possível alcançar uma audiência muito maior e fazer mais pela marca do que muitas campanhas nos canais tradicionais. O Flashmob realizado pela TAP no aeroporto de Lisboa a 23 de dezembro de 2009 foi em vídeo viral nas redes sociais, tendo alcançado mais de dois milhões de visualizações, numa ação que envolveu bailarinos, trabalhadores da Companhia e Clientes e fechou os jornais televisivos com um alcance nunca antes visto tanto em Portugal como noutros mercados externos operados pela empresa. “Com a exposição e abertura a que as empresas se encontram sujeitas devido à evolução da alta tecnologia, já não nos podemos alhear da influência que clientes e mero público externo detêm nas organizações” (Mateus, 2013a:8).

A partir deste momento as redes sociais, em matéria de desenvolvimento de conteúdos estratégicos para tirar o melhor partido deste canal começou a integrar a estratégia da Companhia. A constatação do potencial destes canais, levou a TAP a ir integrando estas novas ferramentas de forma gradual, assim, em janeiro de 2010, a Companhia adicionou o Twitter à sua estratégia com a abertura de uma conta oficial que inicialmente contava com poucos contactos via Twitter. Na altura esta rede tinha mais notoriedade e utilização nos EUA do que em Portugal.

Em 2010 acontece outro evento muito importante que vai determinar a história das Companhias aéreas nas redes sociais e o propósito da sua presença nelas, que foi a nuvem de cinzas vulcânicas do Vulcão na Islândia e, na altura, os canais de comunicação tradicionais com o cliente ficaram completamente entupidos e as pessoas, em desespero com esta situação que imobilizou os céus europeus, começaram a recorrer em massa à página de FB da TAP para colocar perguntas e a tentar o contato com a Companhia. A administração decide criar uma equipa dedicada dentro do seu Contact Center para responder a estas solicitações, a Facebook Team.

A TAP foi pioneira neste âmbito e serviu de incentivo para que outras companhias aéreas adotassem este mesmo modelo (como a KLM) e nasceu assim mais um canal de comunicação na empresa, desta feita com a constatação de que a comunicação é feita em vários sentidos e que os recetores também assumem o papel de emissores, num fluxo continuo de troca de mensagens. “Hoje, além de várias vozes emitindo simultaneamente, estas falas ocorrem em direções que podem ser convergentes, divergentes ou mesmo paralelas. Para isso, é necessário compreender Comunicação como um processo de mão dupla. Hoje os públicos tomam a iniciativa do diálogo e cada organização fala com multimercados.” (Santa Cruz, s/d:2). Assim, a TAP toma também consciência de que os conteúdos que desenvolver para esta plataforma terão que ter características muito diferentes das características dos conteúdos criados para outros canais, uma vez que neste canal, os conteúdos terão um feedback ativo, imediato e público.

A empresa toma também consciência desta questão quando tenta criar uma segunda página no FB – o FB TAP Brasil –concluindo que a mensagem a transmitir a esse público era diferente da mensagem a transmitir na página geral (tanto em termos de mensagem, como em termos do idioma, como em termos do tom dos conteúdos). O mesmo aconteceu para mais outros mercados: EUA, Canadá e Reino Unido. Tratam-se de mercados estratégicos e muito fortes para a TAP e que por isso a linha de conteúdos é totalmente diferente da linha de conteúdos para os mercados da Europa. No entanto, e ainda sem uma estratégia de produção de conteúdos de forma integrada, a Companhia repensou e, face às dificuldades

de gerir a comunicação desta forma, decidiu reunir as páginas de todos mercados numa só através de uma solução de página global que o FB tem, em que é possível ter uma página única e visualizar os conteúdos em função do mercado em que o utilizador está. Assim, estes quatro mercados – Portugal, Brasil, EUA (inclui também o Canadá) e Reino Unido - têm acesso a conteúdos personalizados. A produção de conteúdos neste meio começou a ser adaptada a cada mercado.

A página do FB da TAP começou a crescer como canal de acesso ao cliente, mas em 2011 a presença da companhia limitava-se muito a responder a reclamações ou pedidos de esclarecimentos e à realização de passatempos pontuais com bastante adesão dos utilizadores desta plataforma e a administração da empresa considerava esta perspetiva redutora, acreditando que este canal deveria mostrar mais o que era a TAP, destacando mais a marca. Nesta altura é definida como prioritária a definição de uma estratégia de conteúdos para as redes sociais, com um calendário semanal de publicações. Esta nova atribuição era algo que exigia um grande esforço em termos de recursos em termos de produção de conteúdos e a decisão foi contratar uma agência especializada na área do Digital para ajudar a TAP a encontrar o tom natural e adequado a este meio, que não era exatamente o mesmo tom usado na linguagem usada noutros canais institucionais. A partir de outubro de 2011 este plano semanal é posto em prática com algumas alterações de fornecedor no apoio a este trabalho (alteração de agência em março de 2012) e com o tempo a estratégia para esta rede social foi-se consolidando. Ainda em 2012 a TAP entra no Instagram e em 2014 alarga a sua presença no ciberespaço com a criação de contas no Pinterest e no LinkedIn.

No FB os conteúdos tendencialmente giram muito à volta de promoções e dos melhores preços disponíveis para os mercados que a companhia decide destacar. Relativamente ao Twitter a companhia constatou que as publicações que incluíam imagem ou vídeo obtinham melhor performance do que os conteúdos apenas escritos e a TAP passou a integrar essa regra em todos os conteúdos publicados nesta rede.

No LinkedIn sendo uma rede dedicada ao mundo profissional a TAP fornece conteúdos que destacam informação sobre a missão e visão da companhia, a estratégia no lançamento de produtos ou serviços, de inovação e criação de novas soluções, de parcerias e Recursos Humanos e de como a companhia se diferencia no mercado. Os conteúdos são mais focados na vida corporativa da empresa, sempre com um cariz muito positivo e com uma publicação por dia, de segunda a sexta-feira e no tradicional horário de expediente.

O Pinterest é uma rede com uma natureza de inspiração e, no caso da TAP, quem procura a companhia neste meio está à procura de novas ideias para viagens e destinos, dicas e sugestões. Desta forma, a presença da TAP nesta rede é totalmente dedicada aos destinos

da companhia, com álbuns individuais para cada destino ou outros álbuns temáticos como “Viagens com crianças” ou “Viagens a dois”. O Instagram que apresenta um perfil de rede mais exclusiva e na qual os utilizadores procuram seguir com especial atenção as suas paixões, a TAP decidiu mostrar aquilo que por norma os clientes não veem numa companhia aérea, como os bastidores, convidando para o efeito um colaborador por mês que fornecem os conteúdos (por norma de cariz fotográfico ou vídeo). As publicações têm uma periodicidade de três vezes por semana. Mais recentemente o Instagram da TAP passou também a dar destaque aos destinos da companhia e a dar voz aos seus clientes, potenciando o facto de se encontrar numa rede de partilha, dedicando os fins-de-semana às melhores publicações partilhadas pelos seus clientes identificadas com o hashtag da companhia.

A projeção destes conteúdos é também uma forma de incentivar os clientes da TAP a serem embaixadores da marca. O Instagram acabou por ter uma grande influência na estratégia de produção de conteúdos da TAP porque antes destas redes todas, os conteúdos de destinos eram baseados em fotos de banco de imagem, situação que trazia várias limitações: além de dispendioso, havia dificuldades em encontrar fotografias de alguns destinos menos conhecidos, passando pelo risco de utilização repetida da mesma imagem por outras empresas concorrentes ou outras de atividades completamente diferentes. Ou seja, era mais difícil obter conteúdos exclusivos e que tivessem mais significado para os seguidores da companhia nessa rede social, além de se partilharem histórias de viagens reais. Desde 2012 todas as fotos de destino no FB, Instagram e Twitter da companhia são fotos de utilizadores, o que acabou por contribuir bastante para o crescimento orgânico da TAP nas redes sociais.

Em matéria de vídeos a companhia apercebeu-se de que quanto mais vídeos publicar no Youtube mais prende os seus seguidores, por isso, o objetivo é publicar vídeos todas as semanas e foram criadas séries dedicadas como a Stopover Stories – dedicada a um programa que permite a estadia até cinco dias, sem custos na reserva, em Lisboa ou no Porto dos clientes da companhia em trânsito de e para outros destinos -, vídeos da UP – a Revista de Bordo da TAP -, a série TAP Instagramers – dedicada a todos os colaboradores convidados para gestor do mês, entre outras.

De certa forma foi-se definindo a estratégia de conteúdos para cada meio, através dos dados obtidos pelas equipas TAP que os trabalham e alimentam, mas não de uma forma coordenada entre si, dando um exemplo prático, o FB da Companhia podia estar a divulgar imagens de destino Marraquexe e a equipa de Media, em vez de na mesma altura fazer uma divulgação relacionada com as rotas de África, como o balanço do crescimento destas rotas

na TAP e o aumento de passageiros transportados, fazia uma comunicação relacionada com os novos destinos para a Europa.

Esta questão foi o primeiro sinal de que a organização tinha necessidade de rever os modelos de comunicação e a olhar para a sua produção de conteúdos de forma não integrada. Uma análise aos principais meios de comunicação usados pela empresa, face aos conteúdos produzidos, permitiu identificar as seguintes desvantagens deste método de produção de conteúdos de forma não integrada:

- A maioria dos conteúdos produzidos serem dirigidos a um determinado público, mas a empresa precisar de aumentar a taxa de conversão de outro público diferente (o facto das áreas não alinharem a produção entre si está na origem desta dessincronização na produção);
- O conteúdo estar escrito/produzido de uma forma que não representa a voz e o tom da marca e da organização e, como consequência, não produz a reação, nem a percepção desejada na audiência;
- O conteúdo não conquista o alcance desejado por estar fora da realidade do dia da empresa (por exemplo, lançamento de um produto ou serviço novo em dia de grande irregularidade operacional) ou por haver várias comunicações diferentes em simultâneo;
- O conteúdo não está alinhado com as motivações e estímulos dos públicos (seja externo ou interno) por não haver partilha de informação entre as áreas;
- Desconformidade nos dados enviados sobre a organização nas diversas peças de comunicação criadas;
- Risco de acessos a informações desatualizadas em algumas plataformas;
- Sobreposição de tarefas ao nível da produção de conteúdos com consequências no aumento de custos de produção de conteúdos para a organização;
- Nível de partilha de conteúdos produzidos muito reduzido por falta de alinhamento das características de publicação em cada meio/suporte e falta de unidade na mensagem;
- Dispersão de meios e perda de força da comunicação divulgada;
- Indefinição de um caderno de regras de *look & feel* para os conteúdos a produzir, enfraquecendo a identidade da Companhia.

No trabalho feito por Ribeiro e Lima (2006:99) sobre “A importância da Comunicação Integrada nas empresas” é referido que “hoje em dia não é possível pensar de forma isolada, por isso, é necessário integrar todas as formas de comunicação ao consumidor, de modo que

todos os departamentos e meios forneçam a mesma mensagem”. Segundo as autoras que citam Roberto Corrêa no âmbito do seu livro “Planejamento de Propaganda” (São Paulo:Global, 2004), “sem um direcionamento comum e um foco determinado, não ocorrerá a somatória eficaz das mensagens, porque chegarão ao público com mensagens fragmentadas, por esse motivo deve-se evitar ser dispersivo”.

CAPÍTULO III – A REPRIVATIZAÇÃO DA TAP E A MUDANÇA DO PARADIGMA NA PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS

Em 2015 dá-se a reprivatização da companhia com a compra do capital pelo consórcio Atlantic Gateway num processo iniciado a 11 de junho, data em que o Estado Português seleciona esta proposta. Nesta altura, a empresa encontra-se munida, ou tem acesso, às principais ferramentas de comunicação (meios tradicionais e meios digitais), as suas várias equipas são constituídas por profissionais qualificados, competentes e conhecedores da empresa e do setor, mas a produção de conteúdos encontra-se dispersa e sem entregar o contributo que a organização precisa. Nesta altura inicia-se uma discussão sobre a produção de conteúdos de forma integrada. Esta decisão do Governo Português relativamente ao processo de reprivatização da TAP ficará na história da Companhia, pois marca o termo do período de quatro décadas em que a empresa foi exclusivamente detida pelo Estado, assinalando, em simultâneo, o início de um novo ciclo na sua atividade.

Este novo enquadramento não tarda a refletir-se numa nova organização das diversas áreas. A 18 de março de 2016 é divulgada a nova estrutura organizativa da TAP, SA. Em matéria de comunicação dá-se uma centralização de serviços que existiam replicados nas diversas áreas de negócio da empresa. “Serviços são atos, ações, desempenho. O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas” (Mateus, 2013a:3). A TAP, que até aqui já tinha assinalado a sua vocação para o cliente, assume esta missão como a sua prioridade máxima, face à sua nova natureza empresarial e passa a ser “customer oriented”. “Na realidade o cliente faz parte integrante do sistema do ato de servir: ele é um dos atores, simultaneamente produtor e consumidor. O consumidor está implicado no sistema de fabrico do serviço. Sem ele o serviço não existe. Neste sentido esta é a grande diferença em relação à fabricação de um produto” (Mateus, 2013a:4). Como a autora refere também, todas as áreas e departamentos da organização deverão partilhar as guidelines gerais do Plano de Comunicação, de modo a que a empresa una todos os esforços e que se conjuguem com vista a um mesmo objetivo.

Segundo Santa Cruz (s/d:3) o que está em causa é o “desafio de construir uma linguagem única e proprietária, sendo ao mesmo tempo particular e endereçada, de maneira a alcançar de forma eficaz esses públicos. Também indica que é necessário identificar e reconhecer novos atores no complexo mapa do fluxo comunicacional”.

Santa Cruz alerta para as dificuldades em construir uma identidade integrada de uma instituição quando os públicos são plurais, atuantes e são, eles mesmos, parte da própria comunicação, levantando aqui outra importante questão sobre como garantir a unidade do

discurso organizacional: “Como evitar que este discurso se fragmente em mil possibilidades de produção de sentido, já que a fala organizacional já não é mais monolítica, está permeada pelo contexto e em articulação com outras vozes?”.

As atenções voltam-se para a “Narrativa” e para a sua importância. A utilização de uma sequência de factos/dados, ligados entre si para contarem uma história é usada desde os primórdios, estando associada à sobrevivência da nossa espécie e à sua própria evolução. “Los humanos siempre contamos historias. Las contamos durante milenios de forma oral, después a través de las imágenes en las paredes de roca, más adelante por medio de la escritura y hoy mediante todo tipo de pantallas. Más que Homo sapiens somos Homo fabulators. A los humanos nos encanta escuchar, ver o vivir buenos relatos.” (Scolari, 2013:9). A narrativa pode, assim, ser vista como um dispositivo para a produção de significado de um conjunto de conteúdos criados.

No contexto anteriormente exposto, e na perspectiva de uma organização focada no cliente, o objetivo é trabalhar uma narrativa coerente e consistente num conceito de storytelling, alinhando as mensagens a transmitir com a estratégia da empresa. Combinando este conceito de contar histórias com a atual era de convergência de Media que, como afirma Jenkins, “torna o fluxo de conteúdo em vários canais quase inevitável” (Jenkins, 2003), somos levados até ao conceito de Transmedia Storytelling. “Uma história transmedia desenrola-se através de múltiplas plataformas de media, com cada novo texto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo”. Ainda segundo Jenkins na forma ideal de narrativa transmedia, “cada meio faz o que faz de melhor – a fim de que uma história possa ser introduzida num filme, ser expandida pela televisão, romances e quadrinhos; seu universo possa ser explorado em games ou experimentado como atração de um parque de diversões. (...). Cada produto determinado é um ponto de acesso à franquia como um todo. A compreensão obtida por meio de diversas media sustenta uma profundidade de experiência que motiva mais consumo”. (Jenkins, 2008:141)

Outra vantagem desta forma de expansão da narrativa é a capacidade de atração de diversos nichos, o que num sector de atividade com a aviação comercial, com características altamente concorrenciais, é de extrema importância. “Uma boa franquia transmídia trabalha para atrair múltiplas clientelas, alterando um pouco o tom do conteúdo de acordo com a mídia. Entretanto, se houver material suficiente para sustentar as diferentes clientelas – e se cada obra oferecer experiências novas –, é possível contar com um mercado de intersecção que irá expandir o potencial de toda a franquia”. (Jenkins, 2008:142)

De acordo com Jenkins, atualmente, as histórias mais significativas são as que tendem a fluir através de múltiplas plataformas mediáticas. Ou, como afirma Scolari (2013:17) a

Narrativa Transmedia é uma forma de narrativa particular que se expande através de diferentes sistemas de significado (verbal, audiovisual, interativo) e Media (cinema, banda desenhada, televisão, videojogos, teatro). A Narrativa Transmedia não é simplesmente uma adaptação de uma linguagem para outra, mas antes “uma nova estética que surgiu em resposta à convergência dos Media – uma estética que faz novas exigências aos consumidores e depende da participação ativa de comunidades de conhecimento” (Jenkins, 2008:48). Um dos aspetos que pode ser bastante estimulantes no Transmedia é a constatação de que ao darmos à audiência mais algum envolvimento do que o dado num meio tradicional, como a televisão, por exemplo, ela vai responder e conectar-se com o conteúdo: “if you engage an audience and immerse them in your story you will gather a larger audience than you would otherwise” (Bernardo, 2011:131). Do ponto de vista dos consumidores, as práticas transmedia são baseadas, e ao mesmo tempo promovem, na multi-literacia, que é a capacidade de interpretar discursos de diferentes Media e idiomas (Scolari, 2009:5)

Este conceito de narrativa/storytelling/narrativa transmedia não existe de forma isolada, implicando vários outros conceitos adjacentes, que lhe dão variadas dimensões, como: cross-media, plataformas múltiplas (multiple platforms), Media híbridos (hybrid media), mundos transmediais (transmedial worlds), interações transmediais (transmedial interactions), multimodalidade (multimodality), entre outros, fazem parte da mesma galáxia semântica (Scolari, 2013:18). E definir qualquer um destes temas pode sempre envolver diversas perspetivas e interpretações. O termo cross-media, por exemplo, não é inequívoco e pode ter significados diferentes consoante as áreas nas quais é aplicado, existindo, no entanto, um núcleo comum (Boumans, 2004:4). O termo pode referir-se a “criar uma vez, publicar em qualquer lugar”, na “capacidade de aproveitar o conteúdo numa variedade de media” e ainda “criação e implementação de gráficos únicos para uma variedade de Media” (Dena, 2004:1). Muitos autores reconhecem que, apesar das possíveis definições que atribuem a este conceito, cross-media tem um significado comum que se traduz como a utilização de múltiplos meios para a propagação de uma mesma mensagem, com o objetivo de tornar o conteúdo mais acessível. Boumans (2004:4) indica cinco critérios para descrever o termo:

- Cross-media envolve mais do que um meio, podendo ir desde analógico ao Media digital, ou apenas ao Media digital, apoiando-se mutuamente pontos fortes específicos;
- Cross-media visa uma produção integrada;
- o conteúdo é entregue/ está acessível em vários dispositivos/plataformas;
- é necessário o uso de mais do que um meio para suportar um tema / história / um propósito / um objetivo / uma mensagem, dependendo do tipo de projeto;

Boumans diz ainda que os Media cruzados não existem apenas pela justaposição de diferentes dispositivos e plataformas, mas acha relevante quando a mensagem / história / objetivo comum é disseminada nas diferentes plataformas e quando a interação de suporte tem lugar nessas diferentes plataformas.

Outro fator curioso, relacionado com o conceito de Cross-media, é a coexistência de meios velhos ou tradicionais a par dos emergentes. “Cada meio antigo foi forçado a conviver com os meios emergentes. É por isso que a convergência parece mais plausível como uma forma de entender os últimos dez anos de transformações dos meios de comunicação do que o velho paradigma da revolução digital. Os velhos meios de comunicação não estão sendo substituídos. Mais propriamente, suas funções e status estão sendo transformados pela introdução de novas tecnologias” (Jenkins, 2008:41).

Esta estratégia representa, precisamente, uma atuação democrática em diversos Media enquanto utiliza todas as melhores ferramentas de comunicação de cada veículo. Por outras palavras, o cross-media nada mais é do que a convergência dos Media para fins de divulgação de uma marca ou dos seus produtos e serviços (Ceccato, 2011:5). As áreas comerciais “não mais tentam vender um produto ou serviço por meio de publicidade persuasiva. Agora os objetivos são muito mais ambiciosos, eles visam criar um universo simbólico dotado de significado: marcas. (Scolari, 2009:14).

CAPÍTULO IV – PROPOSTA DE PROJETO DE NOVO MODELO DE PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS DE FORMA INTEGRADA

O levantamento atrás elaborado, sobretudo o relativo à última década, resulta num enorme e rico percurso empírico acumulado que, como consequência, permite a realização do diagnóstico exposto neste projeto, e que tem origem nos contributos por mim reunidos em virtude do desafio de mudança lançado pela Companhia. É ainda na sequência destes contributos que algumas das ações a seguir expostas estão identificadas e podem ser implementadas de forma faseada, uma vez que estas transformações acontecem com uma Companhia em voo diário, cuja atividade decorre 24 horas, 365 dias por ano, não havendo por isso forma de congelar o funcionamento das áreas envolvidas para fazer as mudanças necessárias, retomando em seguida o trabalho. O que torna este processo de mudança para a produção de conteúdos de forma integrada ainda mais complexo. Em todo o caso, mais do que um diagnóstico, o trabalho que aqui se expõe representa um guião para uma implementação que ainda está em curso.

Com base nos conceitos expostos no capítulo anterior, e com vista à reorganização da Companhia face à nova estratégia, foi elaborada uma análise da função de comunicação da TAP, na qual se identificou um conjunto de necessidades de melhoria, nomeadamente ao nível dos seguintes aspetos:

- elevada dispersão de funções de comunicação pela organização (atividades de comunicação realizadas por várias áreas da companhia em diversas diretivas, sem que mensagens chave da companhia sejam eficazmente distribuídas);
- gestão de eventos dispersa (organização de eventos por múltiplos interlocutores, recorrendo a vários fornecedores, sem que existam padrões de imagem e apresentação);
- âmbito e alcance de comunicação aquém das necessidades, sobretudo a nível dos mercados em que a Companhia opera (inexistência de mecanismos eficazes para transmissão consistente de mensagens do CEO para forças de vendas, tripulantes, técnicos de operações, entre outros);
- informação e ferramentas de gestão insuficientes (Informação de gestão de comunicações internas e externas insuficiente para medir impactos de comunicações efetuadas)
- multiplicidade de ferramentas de comunicação não otimizadas, com utilização de diversos fornecedores diferenciados (por exemplo intranets, newsletters temáticas, arquivos de conteúdos não partilhados em cada área) sendo insuficientes para assegurar a gestão da função comunicação.

- Media Regional nos mercados da Companhia não otimizado face à capilaridade e capacidade atual da TAP;

Nesse sentido é crítico implementar uma nova organização da comunicação na TAP que:

- agregue as principais funções de comunicação – Corporativa, Organizacional e Eventos – numa única área central;
- consolide uma equipa de comunicação em cada um dos mercados estratégicos liderada pelo respetivo Diretor e com reporte funcional ao Diretor de Comunicação da TAP;
- desenvolva um conjunto de fóruns regulares com o Negócio e com os mercados para definir a estratégia de comunicação em cada destino.

Esta reorganização, de acordo com os pontos enumerados, decorre da necessidade de que as empresas transmitam uma mensagem coerente, independentemente da comunicação utilizada. Planear a comunicação exige interação, unificação de mensagens e envolvimento de todos os colaboradores num processo de comunicação integrada. “No mercado competitivo presente, empresas e profissionais de marketing devem certificar-se de que as mensagens que chegam aos consumidores sobre produtos e serviços sejam claras, sucintas e integradas. O objetivo é gerar uniformidade na campanha de marketing, com chance de atingir os clientes certos, com as mensagens apropriadas ao público determinado, em um processo comunicacional competente” (Ribeiro 2006:2).

Com vista à uniformização da mensagem e a criação de uma comunicação alinhada e una a TAP deve proceder à centralização de recursos a nível global destes serviços. Assim, a Direção de Comunicação e Relações Públicas deve designar-se Direção de Comunicação Corporativa. Esta Direção tem como missão planear, desenvolver e levar a cabo a política de Comunicação institucional – nas suas vertentes de comunicação externa e interna - definida pela TAP, bem como as ações e iniciativas destinadas a manter uma relação adequada e equilibrada entre a Empresa e os stakeholders, internos, externos, nacionais e internacionais. Esta é a área que passa igualmente a ter a centralização dos orçamentos, responsabilidades e reportes matriciais de todos os países e representações relativos às matérias relacionadas com as atividades de comunicação. Com esse objetivo, deve promover, a cada momento, o conhecimento e visibilidade da atividade da empresa, o seu posicionamento estratégico, a sua marca e o seu relacionamento com a Comunidade, contribuindo para afirmar e difundir a credibilidade e imagem institucional da organização, bem como para reforçar a sua idoneidade e reputação pública. No desenvolvimento das suas atribuições, compete-lhe suportar o seu trabalho em critérios de verdade, transparência, rigor e objetividade, alinhando

a sua atuação com a Visão da organização - a TAP procura ser a melhor empresa para viajar, trabalhar e investir – assim como a sua responsabilidade social perante a Comunidade em que se insere e o respeito e responsabilidade face ao Ambiente.

Para implementar efetivamente esta nova organização revela-se necessário criar gradualmente novos postos de trabalho na área de comunicação, alguns dos quais oriundos de outras áreas da organização e os restantes novos, parcialmente justificados por um maior nível de insourcing de funções de comunicação e reforço das atividades atualmente executadas. Esta organização agregará um orçamento dedicado ajustado à nova dimensão e funções da área, distribuído pelas diversas áreas de coordenação dentro da comunicação. Adicionalmente, é imperativo desenvolver um conjunto de ferramentas e processos críticos que são ainda hoje incipientes, nomeadamente através de:

- desenvolvimento de roadmap de transformação digital da comunicação;
- criação de dashboard de gestão da comunicação que permita aferir o impacto da comunicação, um painel de controlo operacional que suporte as equipas de comunicação na definição de uma estratégia orientada para resultados;
- aposta num CRM (Customer Relation Management) de comunicação que alcance todos os stakeholders relevantes da atividade da TAP.

A Direção de Comunicação Corporativa deve integrar quatro áreas que, em síntese, terão as seguintes funções e responsabilidades:

- Relação com os Media

Desenha, desenvolve e implementa programas e ações que garantam a visibilidade da companhia nos media e reforcem a sua imagem institucional e reputação pública, no quadro da política de comunicação definida. Desenvolve e difunde informação institucional e comercial, de acordo com os diversos públicos alvo. Coordena e executa a intervenção junto dos Media, em Portugal e nos mercados externos, e assegura consistência e alinhamento com a política de comunicação e orientação estratégica da empresa, assim como o relacionamento com associações, parceiros do setor e Star Alliance.

- Comunicação Interna

Desenha, desenvolve e implementa estratégia e políticas de gestão integrada da comunicação interna, promovendo alinhamento, motivação, envolvimento e mobilização dos colaboradores para os objetivos corporativos. Desenvolve e torna tangível a cultura organizacional, apoiando a gestão da mudança organizacional.

- **Eventos, Relações Institucionais e Museu**

Assegura, em colaboração com outras áreas, o planeamento, acompanhamento e execução de eventos que garantam a consistência tanto na imagem, como nos locais para realização dos mesmos, sejam internos ou externos, garantindo as sinergias adequadas; coordena contatos e ações salvaguardando e promovendo a boa imagem da TAP junto dos diversos meios e instituições. O Museu assegura a preservação e tratamento do espólio histórico da TAP, estimulando a sua utilização tendo em vista a promoção da imagem e da história da Companhia.

- **Produção e Gestão de Conteúdos (PGC)**

Assegura a produção dos conteúdos corporativos de forma consistente e alinhada com a estratégia da empresa, para utilização nos veículos de comunicação apropriados, tanto interna como externamente, conforme determinado pela Empresa. Trata de comunicação escrita e de imagens, tanto fotos como vídeo, assegurando o recurso a meios exteriores sempre que tal se justifique. Desenvolve organização com capacidade para produzir conteúdos de forma centralizada de forma a distribuir pelas várias áreas da companhia as narrativas integradas definidas.

É sobre esta última área que esta tese se vai debruçar em maior detalhe uma vez que à luz desta reestruturação da comunicação na TAP, é esta área que assumirá, de um modo generalizado, a produção de conteúdos e numa fase posterior a sua gestão integrada num ângulo 360.

Relativamente à equipa de trabalho, deve ter-se um grupo mínimo que envolva vários perfis profissionais. A extensão desta equipa depende em grande parte do tamanho do projeto e a quantidade de meios / plataformas que pretende integrar (Scolari, 2013:106). “It’s critical for each person to know what their role is and how it fits into the larger content process. This is why defining ownership and roles is one of the most important aspects of workflow and governance” (Halvorson, 2012:130).

4.1 - PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DA NOVA ÁREA PRODUÇÃO E GESTÃO DE CONTEÚDOS

Além da missão acima referida, esta área terá à sua responsabilidade:

- assegurar o adequado desdobramento das narrativas corporativas integradas com base nos objetivos estratégicos e canais, garantindo a consistência do conteúdo

organizacional e adaptando conteúdos produzidos aos diferentes meios e necessidades;

- suportar produção de conteúdos de campanhas de endomarketing;
- produzir conteúdos para canais de comunicação interna e para suporte a iniciativas de comunicação interna;
- produzir comunicados, conteúdos para projetos específicos, definir fluxos e processos de criação de conteúdos para as diferentes equipas da empresa que integrem com a PGC;
- promover articulação de conteúdo com delegações e representações da TAP noutros países;
- efetuar a cobertura de eventos e produção de conteúdos noticiosos, coordenando gravação de vídeos e fotografias e redação;
- formalizar e utilizar indicadores quantitativos de medição de produção de conteúdos para os diversos suportes;
- coordenar, controlar e assegurar a atualização dos canais de comunicação interna junto de todo o sistema empresarial, nomeadamente através da recolha de conteúdos editoriais e gráficos para os diversos suportes (intranet corporativa, Newsletters, TV Corporativa, site institucional);
- gestão de arquivo e distribuição global de vídeo;
- gestão do repositório dinâmico de fotos, vídeos e apresentações.
- gerir a relação com os fornecedores e agências criativas, assegurando o desenvolvimento e implementação das iniciativas e campanhas, a sua avaliação junto dos clientes internos e gestão eficaz do orçamento.

4.2 - FUNÇÕES DA NOVA ÁREA DE PRODUÇÃO E GESTÃO DE CONTEÚDOS

Para cumprir estas atribuições deve ser constituída uma equipa interna especializada, composta por produtores de conteúdos agrupados nas seguintes grandes áreas. Em alguns casos a mesma pessoa pode acumular várias das funções acima referidas e as responsabilidades associadas.

Com uma equipa relativamente pequena com um elevado número de atribuições em matéria de conteúdos a produzir, a opção deve ser a de distribuir os diversos projetos à responsabilidade de um elemento específico em termos de acompanhamento global, mas contando sempre com trabalho colaborativo entre os restantes que trabalham um determinado tema e que assim o declinam para as diferentes plataformas, mesmo que não estejam diretamente à sua responsabilidade.

- Coordenação de Produção e Gestão de Conteúdos
 - acompanhamento da agenda no âmbito do Plano de Comunicação definido pela Direção de Comunicação Corporativa;
 - assegurar a sua planificação e concretização em coordenação com as restantes áreas da Direção – Comunicação Interna, Relação com os Media e Eventos, Relações Institucionais e Museu - na vertente da produção dos conteúdos;
 - coordenação da integração e formatação de novos conteúdos produzidos in house em conjunto com as restantes equipas de outros departamentos.
 - gestão dos prazos de produção dos diferentes conteúdos de acordo com as orientações definidas, tendo grande atenção ao controlo orçamental;
- Redação
 - cria conteúdos em texto, fotografia e vídeo, agiliza a produção dos trabalhos;
 - produz conteúdos segmentados, declina mensagens para os diversos meios/ferramentas;
 - desenvolvimento de copywriting, discursos de bordo, discursos institucionais.
- Audiovisuais
 - Apoia áreas de comunicação da empresa e parceiros na conceção de peças de comunicação como imagem, fotografia, vídeo e webdesign.
- Design
 - Cria ou adapta materiais gráficos para diferentes meios e ferramentas de comunicação assegurando a coerência com os objetivos da comunicação e imagem institucional da empresa (exemplos: banner para site, cartazes, brochuras internas, convites, templates para apresentações institucionais).

É necessário associar o seguinte descritivo funcional a cada uma das seguintes posições criadas:

- Produção
 - Planeamento, gestão e supervisão de todos os processos necessários à produção de qualquer tipo de conteúdo, de acordo com o estabelecido pela Coordenação da Área;
 - articulação entre os diferentes setores internos necessários à produção de conteúdos: Coordenação Editorial / Repórteres; Repórteres de Imagem/Fotógrafos; Edição de Imagem; Grafismo;

- responsável pelo Briefing e Planeamento: distribuição e planeamento do trabalho com os diferentes setores internos necessários à produção dos conteúdos;
- Responsável Equipas Redatores/Repórteres e Equipas Técnicas
 - responsável pela gestão da equipa de redatores/repórteres e pela gestão das equipas técnicas, bem como pela articulação entre ambas.
- Redator/Repórter
 - responsável por selecionar informações e notícias em diversas áreas, trabalhando-as para serem divulgadas através das ferramentas de comunicação da empresa;
 - recolhe e seleciona informação sob a forma de entrevista, de entrevista exploratória anterior ou posterior ao acontecimento, de consulta de documentos ou outras fontes informativas, ou deslocando-se aos sítios para fazer observação direta;
 - seleciona informação sobre determinados factos e acontecimentos, redige notícias, comunicados de imprensa, textos, discursos, guiões com vista à sua divulgação;
 - no âmbito da sua atividade pode exercer funções diferentes, mas complementares, tais como: Editor; Produtor de Informação / Responsável por pesquisa; Apresentador;
 - tem conhecimentos abrangentes, curiosidade e espírito observador. Consegue com facilidade destacar os factos mais importantes de um determinado acontecimento, ou de decidir a forma mais eficaz e adequada de contar uma determinada estória.
- Repórter de imagem/Fotógrafo
 - recolhe imagens necessárias à execução do projeto em curso. Tem curiosidade ativa e faro de jornalista, capacidade de ser produtor. Capacidade de transmissão de conhecimentos técnicos e editoriais aos colaboradores juniores e/ou recentes na empresa.
 - é responsável pelo seu equipamento e por encontrar novas formas de melhorar o seu desempenho e o desempenho da sua área.
- Editor de imagem
 - tem capacidade criativa, rigor e domínio técnico dos vários formatos e conteúdos produzidos *in house*. Interpreta da melhor forma a visão do realizador, jornalista ou copywriter e constrói uma estória visual cuidada, fazendo o melhor uso do material existente. Pode, por vezes, ser ele o responsável pela criação da própria estória.

- Copywriter e Conteúdos criativos
 - tem a capacidade criativa, rigor e domínio técnico dos vários formatos e conteúdos não jornalísticos e consequente produção de textos, guiões, assinaturas, para esses conteúdos produzidos *in house*. Concepção criativa de acordo com a formatação pré-definida para cada produto (escrita de texto, vídeo, discurso, produto, projeto, campanha ou ação especial).

- Grafismo e Design
 - tem a capacidade criativa, rigor, domínio técnico que lhe possibilitem criar, desenvolver e produzir conceitos criativos de design para todo o tipo de conteúdos ou produtos realizados pela área de Produção e Gestão de Conteúdos, através de formatos visuais nas vertentes da animação e design gráfico. Interpreta da melhor forma a visão do realizador, jornalista, copywriter, cliente ou do Diretor criativo, garantindo a melhor resposta de design e comunicação.

- Estagiário (Repórter de Imagem, Editor, Copy, Design, Repórter, Produtor)
 - tem como função o apoio à produção de trabalhos no âmbito da área de estágio, recebendo formação técnica e humana dos colaboradores a quem reporta com vista a ganhar experiência para desempenhar no futuro as mesmas tarefas com as respetivas responsabilidades. É responsável por todo o equipamento/tarefas que lhe são atribuídos.
 - apesar de estar em formação não pode esquecer-se de que também deve cumprir o código de conduta e principais regras estabelecidas pela Companhia, durante a sua permanência no desempenho do estágio.

4.3 - A IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE COMITÉS E CONSELHOS CONSULTIVOS

Com a definição da nova organização e de um modelo de governo que centralize atividades de comunicação numa estrutura única, que garanta a consistência e a abrangência da comunicação, começa-se a trabalhar para alcançar o objetivo principal: a criação de uma máquina de comunicação de grande impacto. O desenho de organização das novas áreas de comunicação deve seguir um conjunto de objetivos:

- promover o alinhamento de comunicação corporativa;
- criar na organização a capacidade para produzir conteúdos de forma centralizada e distribuir pelas várias áreas da companhia as narrativas integradas definidas;
- os conteúdos corporativos a comunicar estarem alinhados com as narrativas da companhia e serem percebidos por todas as áreas da empresa;

- centralização das principais atividades de comunicação em áreas únicas especializadas em públicos externos e públicos internos, que permitam a transmissão de uma mensagem una.

A agenda do CEO deverá guiar este novo esforço de comunicação, sendo gerida de forma estruturada e integrada entre Portugal e as restantes regiões nas quais a TAP desenvolve a sua atividade, alavancando a figura do CEO para reforçar as principais mensagens de comunicação. A seleção de iniciativas para a agenda do CEO deve ser efetuada com base nos tema-chave identificados e tendo em consideração os seguintes objetivos finais:

- atribuir maior relevância a iniciativas selecionadas;
- incrementar credibilidade nas mensagens a transmitir;
- gerar maior impacto com as mensagens-chave a transmitir;
- maior eficiência e consistência das mensagens corporativas.

As pessoas de toda a organização, e mesmo algumas além dela, têm um impacto enorme no Conteúdo a criar, por isso, é importante envolver os stakeholders chave para a organização, não só no processo de descoberta e definição de processos, mas sim como uma base regular de trabalho (Halvorson e Rach, 2012:29). No que diz respeito à nova estrutura da Direção de Comunicação, há, assim, que dar vida a um novo instrumento: o Conselho de Comunicação. Este órgão tem como missão garantir a execução da estratégia de comunicação e o plano de relacionamento com todos os stakeholders TAP, alinhados com a estratégia da TAP e em coordenação com as diferentes áreas de negócio e áreas de suporte. Tem como principais atribuições construir e manter um espaço de partilha de informações que assegure o fluxo de comunicação e uma atuação alinhada entre as áreas de comunicação e as várias áreas de negócio e áreas de suporte. Deve manter atualizados a matriz de riscos e oportunidades e o calendário de iniciativas (eventos e principais marcos) de áreas de negócio, áreas de suporte e terceiros, que permita um planeamento por parte das áreas de comunicação, com especial foco para a Agenda do CEO. Deve ainda promover o alinhamento de mensagens institucionais para as várias áreas de negócio e áreas de suporte e respetivos stakeholders. Quanto ao modelo de governo, o Conselho de Comunicação será liderado e gerido pela Direção de Comunicação que deverá promover a sua reunião com uma periodicidade semanal, bem como o envio antecipado de uma agenda, partilhada e participativa, e da ata de comunicação, após cada encontro, com as principais orientações, decisões e iniciativas.

Após a nova equipa constituída e a definição das suas áreas de atuação no âmbito da Produção e Gestão de Conteúdos (PGC), o grupo deve começar a trabalhar, enquanto se devem ir definindo os indicadores de medição da atividade de produção de conteúdos com

vista a monitorizar a atividade da área e os resultados obtidos face aos recursos disponíveis, indicando o impacto e a orientação a dar-lhes para a satisfação das necessidades de comunicação estratégica da Companhia no seu dia-a-dia. Assim, além de produzir conteúdos, a área de PGC assumirá também a função de medir o resultado dos conteúdos produzidos – sejam os que resultam de iniciativa da própria área ou os que resultam de pedidos de outras áreas – para avaliar o bom retorno dos mesmos. A área passará a contabilizar o número de press releases produzidos, o número de vídeos produzidos, o número de fotos produzidas, o número de pedidos de resposta a outras áreas da empresa ou externos à Companhia, o número de textos/copys/discursos produzidos e a recolher os respetivos key performance indicators (KPI's) como a valorização comercial das notícias às quais os Press Releases deram origem, os acessos aos conteúdos publicados na intranet da Companhia ou ao site institucional ou à página de destinos, o rácio de visualizações e pessoas alcançadas, comentários, partilhas ou Gostos de cada conteúdo nas diversas redes sociais nos canais oficiais da TAP, permitindo o acesso a um ranking de conteúdos.

A contabilização de conteúdos produzidos com efeito na redução de custos pelo recurso a contratação externa, apresentando resultados bastante positivos logo no primeiro ano de criação da equipa de Produção e Gestão de Conteúdos, deve confirmar a necessidade de explorar estas sinergias, junto das outras áreas produtoras/consumidoras de conteúdos, criando uma espécie de curadoria de conteúdos encabeçada pela área de Produção e Gestão de Conteúdos, gerando uma harmonia entre produção, distribuição e consumo de conteúdos no universo TAP. Para isso será útil a realização de um estudo com os seguintes objetivos:

- Identificação dos *owners* de cada meio de comunicação, definição por essas áreas da visão pretendida em matéria de conteúdos, as boas práticas a seguir e indicação das regras de look & feel;
- Contabilização dos conteúdos produzidos internamente e externamente e custos associados;
- KPIs utilizados para monitorização da performance dos diferentes meios;
- Sugestão de Modelo de *Governance* para uma gestão de conteúdos de forma integrada.

Neste estudo devem participar os cinco principais interlocutores identificados para a integração do Comité de Conteúdos, presidido pela PGC:

- Inflight Entertainment (Sistema de Entretenimento a bordo)
- O canal de entretenimento a bordo deve conseguir passar de uma plataforma centrada no entretenimento para uma plataforma que consegue comunicar a marca TAP;

- O formato vídeo é a base de todos os conteúdos deste canal e para que os mesmos sejam apelativos necessitam de ser produzidos com uma filosofia de *Storytelling* e com uma perspetiva de entretenimento;
 - A reformulação do software de IFE, instalada no início de 2018, permite contextualizar melhor os conteúdos branded no sistema sendo expectável ter conteúdos mais dinâmicos e ajustáveis às necessidades dos passageiros que se encontram a bordo.
- Loyalty – Victoria (Programa de Fidelização de Clientes)
- Estratégia de conteúdos focada nos objetivos e propósitos de atuação do Programa Victoria, integrada com as necessidades de comunicação globais da TAP e alinhada com a gestão da relação com Parceiros Victoria. Os conteúdos produzidos deverão assentar em 3 vértices:
 - 1) Produto TAP: Campanhas de Preço; Lançamento de novas Rotas; Produtos TAP (e.g. Programa Simpatia, TAP *brands*); institucional e informações ao Cliente (exemplos: Parcerias TAP, avisos de greve, encerramento de aeroportos);
 - 2) Produto VICTORIA: Lançamento de novos produtos (exemplos: Miles&Go, Produto Família); Ativação de Produtos (exemplos: Miles4CAsh, Victoria+, Gift Miles); Campanhas de milhas (acumulação e redenção); Benefícios de estatutos e do Programa (exemplos: Acesso ao Lounge, leilões exclusivos);
 - 3) Parceiros VICTORIA: Campanhas de Accrual e Redemption em Parceiros; Lançamento de novas parcerias; Divulgação da oferta regular de parceiros; Conteúdos Victoria nos meios dos Parceiros.
- Marketing, Media, Redes sociais & Campanhas
- Pretendem-se conteúdos de elevada qualidade, produzidos com o standard das grandes companhias e marcas globais com especial referência no que é realizado nos E.U.A. Os conteúdos não devem ser adaptados, mas sim pensados de raiz nos diferentes canais da Companhia, seguindo uma linha de autenticidade e inovação;
 - O mesmo conteúdo pode ser divulgado transversalmente, mas de forma 100% personalizada a cada canal. Por outro lado, a emergência de influenciadores depreende a criação de conteúdos onde a marca aparece de forma mais sofisticada e orgânica – menos comercial. O desafio é conseguir injetar a TAP de forma autêntica.
- Comunicação Interna
- A visão para os canais de comunicação interna reside na celebração de sucessos dos Colaboradores e da Empresa, promovendo a mudança positiva, cultura de Cliente e de Reconhecimento;

- Em paralelo o foco passa por uma comunicação mais fluída e dedicada às especificidades dos grupos profissionais (segmentação), que se prende sobretudo pela mobilidade dos Colaboradores deslocados da Sede.

➤ Digital Commerce & Innovation (rede de sites flyTAP)

- A estratégia de conteúdos para os sites da TAP e APP passa por conteúdos inspiracionais que promovam o desejo de conhecer os destinos TAP e por consequência aumentar as vendas no canal direto;
- Fornecer conteúdos focados no exato momento da jornada do cliente e em contexto;
- Mostrar conteúdos que sejam relevantes para o Cliente com base no conhecimento que temos dele (exemplos: Personas Digitais; Cliente TAP; Cliente Fidelizado);
- Otimizar e promover o interlinking de forma a tornar mais relevantes os nossos conteúdos;
- Aplicar regras de Search Engine Optimization (SEO) em todos os conteúdos de forma a priorizar na pesquisa orgânica;
- Utilizar conteúdos produzidos por bloggers ou jornalistas para dinamizar os produtos Tap.

Após a realização de um estudo, internamente, junto das várias equipas, deverão ser seguidas as seguintes boas práticas nos conteúdos a produzir:

- Conteúdos mais reais e com uma história para contar (storytelling)
- Medição do alcance dos conteúdos e testes A/B (estes testes permitem medir a taxa de conversão de determinado conteúdo divulgado);
- Comunicação da marca TAP nos conteúdos produzidos;
- Conteúdos mais orgânicos e “naturais”;
- Utilização de “Influenciadores” nos conteúdos produzidos;
- Customização da informação de acordo com os interesses / perfil do cliente (Personas);
- Mensagens claras e curtas perceptíveis em todos os formatos.



Fig.4.3.1 – Criação de conteúdos na TAP – Resumo de boas práticas identificadas pelos diferentes canais. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017

A análise do modelo de governo em vigor vai permitir identificar as vantagens e desvantagens:

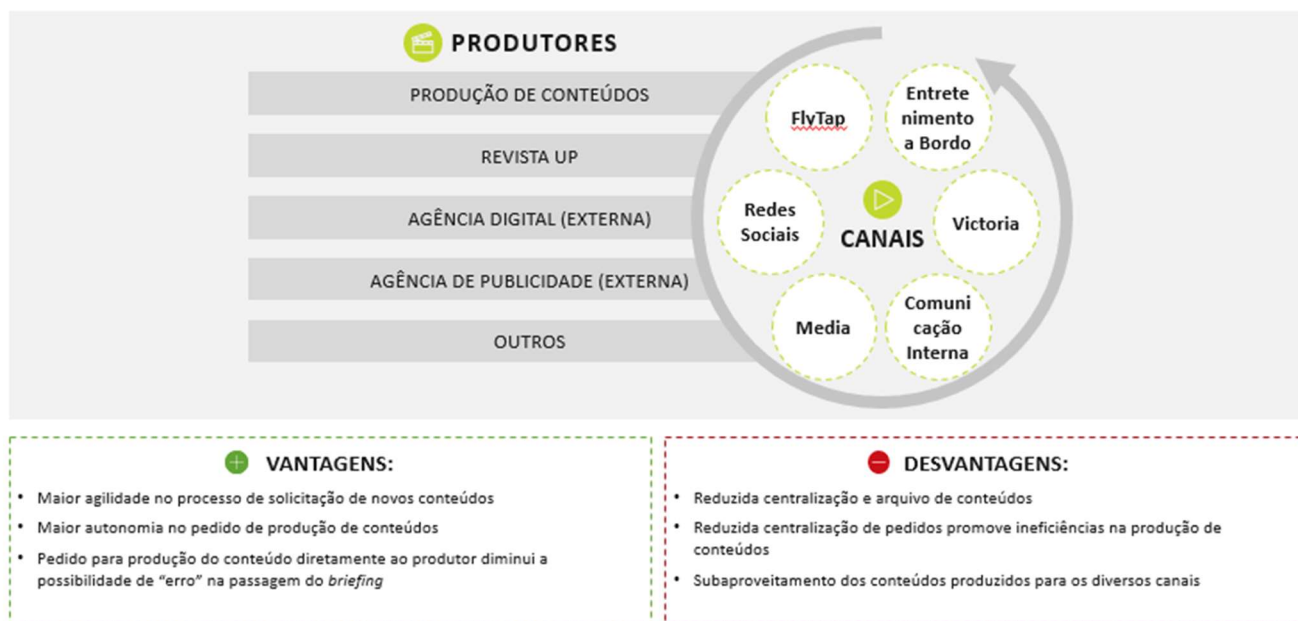


Fig.4.3.2 – Estrutura do modelo em vigor. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017

Com a análise de todas estas informações recolhidas deve estabelecer-se a criação do Content Committee (Comité de Conteúdos) com as seguintes missões:

- alinhar e antever as necessidades de produção de conteúdos num horizonte temporal maior (mensal);
- definir o planeamento mensal e garantir o alinhamento e partilha da estratégia de conteúdos de cada canal;
- otimizar os custos com a produção de conteúdos;
- potenciar a utilização dos conteúdos produzidos, pelos diversos canais existentes;
- avaliar e partilhar os impactos dos conteúdos difundidos pelos diversos canais – Lessons Learned.

O Content Committee, liderado pela área de Produção e Gestão de Conteúdos, deverá promover sessões de trabalho com periodicidade mensal (primeira segunda-feira de cada mês) e enviar previamente um documento a todos os participantes para identificação antecipada das necessidades de cada mês, a discutir posteriormente na reunião de trabalho.

A produção de conteúdos na TAP deve, assim, obedecer ao seguinte novo modelo de governo:

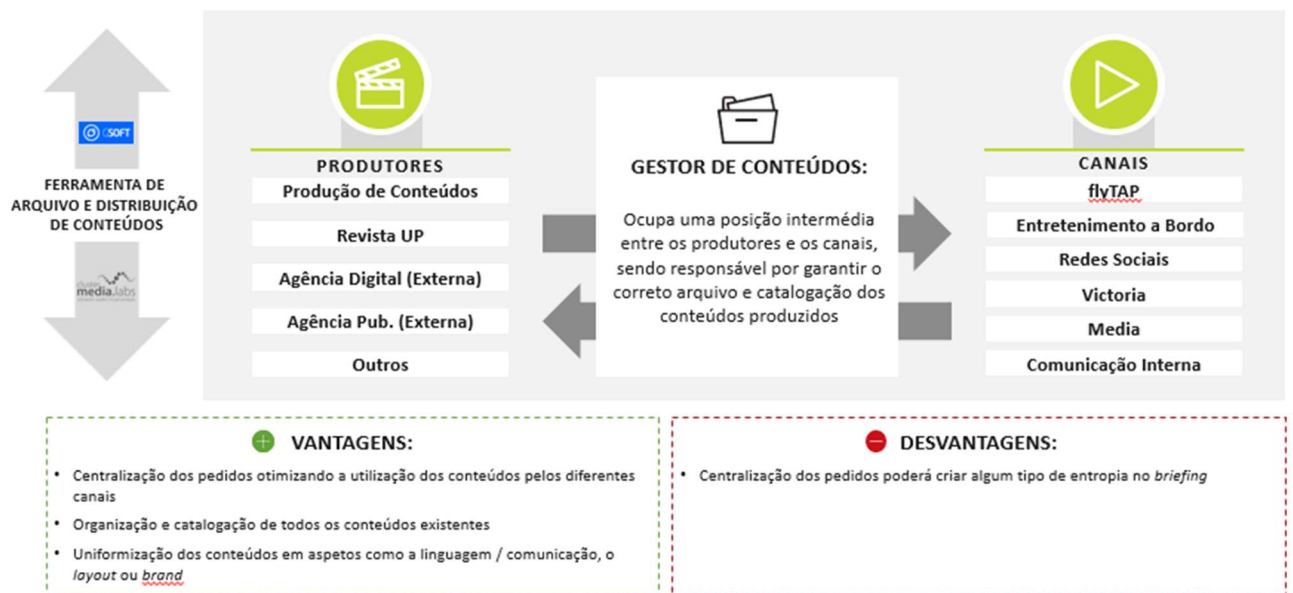


Fig. 4.3.3 – Novo Modelo de Governo da Produção e Gestão de Conteúdos. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017

Neste âmbito é definida a seguinte atribuição de responsabilidades:

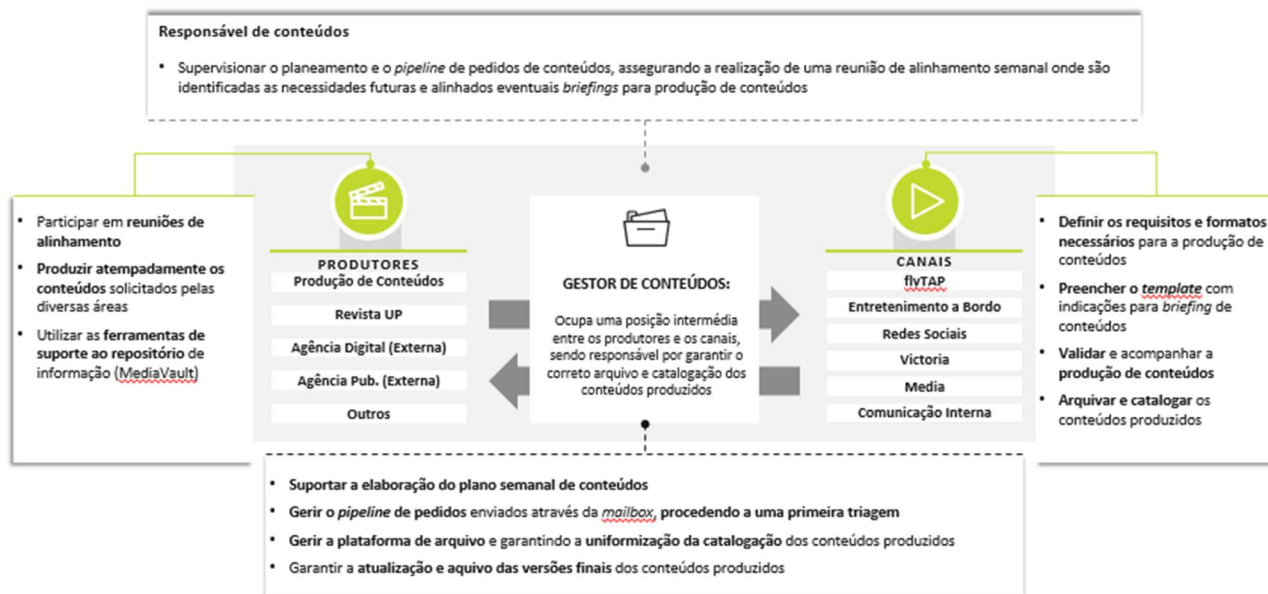


Fig.4.3.4 - Responsabilidade atribuídas no âmbito do Novo Modelo de Governo da Produção e Gestão de Conteúdos. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017

4.4 – CONCLUSÃO: DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANCE PARA A PRODUÇÃO E GESTÃO DE CONTEÚDOS DE FORMA INTEGRADA (MODELO DE ATUAÇÃO 360°)

Os conteúdos são considerados um dos vetores estratégicos da TAP, com um papel particularmente relevante ao nível do aumento de brand awareness, geração de tráfego e melhoria de conversões de venda. O contributo para a Companhia e o número de players envolvidos no processo, revela a necessidade de criar uma Estratégia de Conteúdos unificada e centralizada numa equipa multidisciplinar, capaz de responder aos vários objetivos de negócio.

Para criar uma estratégia que tem o consumidor no centro da sua ação e direcionar temas e conteúdos para cada segmento de consumo, será necessário mapear e aprofundar o conhecimento sobre as características comportamentais de cada um dos segmentos e definir as necessidades de conteúdos que cumpram os objetivos da empresa.

Para responder aos objetivos da marca e superar os obstáculos atualmente existentes, tome-se como referência o modelo seguinte que enumera os quatro quadrantes críticos para a definição de uma estratégia de conteúdos:

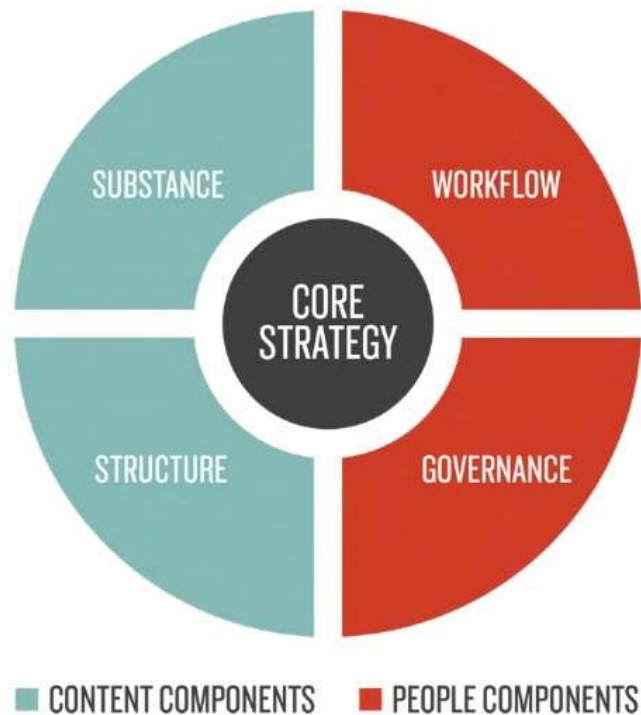


Fig.4.4.1 – “the quad” – model that displays the critical components of content strategy. Fonte: Brain Traffic (Halvorson e Rach; 2012:29)

O modelo apresentado resulta das investigações feitas por Halvorson e Rach (2012:29) que se aperceberam que é quase impossível separar o fluxo de trabalho da governança e que em matéria de estratégia de conteúdos há vetores que não podem (ou não devem) existir um sem o outro. Também reconheceram que é preciso um componente que demonstre a necessidade de integrar o planeamento de conteúdo ao longo da jornada do cliente, entre outras constatações, e assim chegaram a este modelo de Estratégia de Conteúdos que é um guia a ter em consideração para a criação, entrega e governo de conteúdo útil e utilizável. Este modelo, que ao centro tem o core da Estratégia de Conteúdos, indica como a empresa ou um determinado projeto, pode organizar os seus conteúdos com vista a alcançar os objetivos estabelecidos e responder às necessidades dos utilizadores. A Estratégia Central (Core Strategy) indica o que será o Conteúdo e como deve ser estruturado:

- Substância: que tipo de conteúdo precisamos (tópicos, tipos, fontes)? Que mensagens o Conteúdo precisa de comunicar à nossa audiência?
- Estrutura: como o Conteúdo é priorizado, organizado, formatado e exibido? (a Estrutura pode incluir inteligência artificial, metadados, modelos de dados, estratégias de vinculação.)

A Estratégia Central indica ainda como as pessoas, especialmente as que têm responsabilidade no processo de produção de conteúdos, atuarão para impulsionar o ciclo de vida do conteúdo.

- Fluxo de trabalho (Workflow): quais os processos, ferramentas e recursos humanos são necessários, para que iniciativas de conteúdo sejam lançadas com sucesso e mantenham de forma contínua a qualidade?
- Modelo de Governo (Governance): como as principais decisões sobre conteúdo e estratégia de conteúdo são tomadas? Como as mudanças são feitas e comunicadas?

Neste modelo são tão importantes as componentes relacionadas com os Conteúdos (Substância e Estrutura) como as componentes relacionadas com as pessoas (Fluxo de trabalho/Workflow e Modelo de Governo/Governance).

Por outro lado, em projetos complexos que abrangem muitos meios deve ser levado em conta a criação de um sistema de gestão para conteúdo (Content Management System) para manter sob controlo todo o conjunto textual. Estes sistemas nada mais são do que uma base de dados que alimentam e permitem gerenciar as expansões narrativas (Scolari, 2013:89).

A Companhia terá que implementar novas ferramentas como uma solução de gestão de conteúdos digitais e uma plataforma de distribuição de vídeo para os diversos canais que alimenta diariamente (redes sociais, TV interna, intranet, entretenimento a bordo dos seus aviões). Com estas novas soluções, a TAP passará a gerir, de modo centralizado, os seus conteúdos digitais, otimizando os processos de trabalho e aumentando a sua capacidade de interação com produtores e subscritores de conteúdos.

As plataformas deverão responder à necessidade de centralizar conteúdos digitais adquiridos ou produzidos pela empresa, recebendo os conteúdos de diversas fontes e disponibilizando esses mesmos conteúdos para edição e, posteriormente, nas diferentes plataformas de publicação de conteúdos (tv, web, mobile, entre outras).

Ferramenta de Arquivo e Distribuição de Conteúdos



Fig.4.4.2 – Novas Ferramentas de Gestão de Conteúdos, designadamente Gestão de ativos/arquivo (fornecedor Gsoft; o nome adotado para esta ferramenta é “conteudos.tap.pt”) e Plataforma de Distribuição Vídeo (fornecedor Clustermedia; o nome adotado para esta ferramenta é “Vídeos TAP”). Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2016

Ao nível do novo sistema de Gestão de Ativos de Conteúdos/Arquivo (conteudos.tap.pt) prevêem-se as seguintes melhorias:

- Melhoria dos Workflows da equipa (fluxos de trabalho com níveis de aprovação, partilha de clips interna e externamente e transcodificação de ficheiros);
- Fortíssima redução de custos (edição direta sobre cloud especificamente dedicada a esse fim é um exemplo – evitando transferências desnecessárias e duplicação de ficheiros com ganhos em espaço de arquivo);
- Integração com ferramentas de edição, compatibilidade com sistema de distribuição vídeo;
- Usabilidade – layout userfriendly para os técnicos, redatores e outros utilizadores;
- Solução de armazenamento de imagens compatível com todos os dispositivos de armazenamento existentes que guardam todo o espólio de imagem vídeo e fotográfica da TAP (LTO's, ODA's)
- Possibilidade de Colaboração Integrada (Sistema de notificações para alterações/inclusão de trabalhos);
- Partilha de ficheiros direta (downloads em alta resolução e baixa resolução)

A plataforma de distribuição Vídeo (Vídeos TAP) tem em comum as duas primeiras vantagens acima indicadas, respeitantes à melhoria de workflows e à forte redução de custos, permitindo ainda:

- Aumento rapidez na publicação e eficiência na gestão das equipas na preparação dos conteúdos;
- “Desmaterialização” dos processos de alimentação e publicação de conteúdos (ligação da marca a patrocinadores, representações/escalas da Companhia ou outros potenciais agregadores de conteúdos);
- Escalabilidade para novas oportunidades de negócio: possibilidade de sincronização com botão de compra nos conteúdos;
- Possibilidade de realização de transmissões Live Stream públicas ou exclusivas à rede TAP ultrapassando atuais constrangimentos de acesso ao vídeo em modo privado em larga escala;

Com a implementação de novas ferramentas, reorganização da estrutura, definição da Estratégia de Conteúdos e a criação do modelo de governo, com atribuição de responsabilidades, surgem resultados, logo após o primeiro ano de atividade com este novo paradigma de produção de conteúdos de forma integrada, num modelo de atuação a 360°.

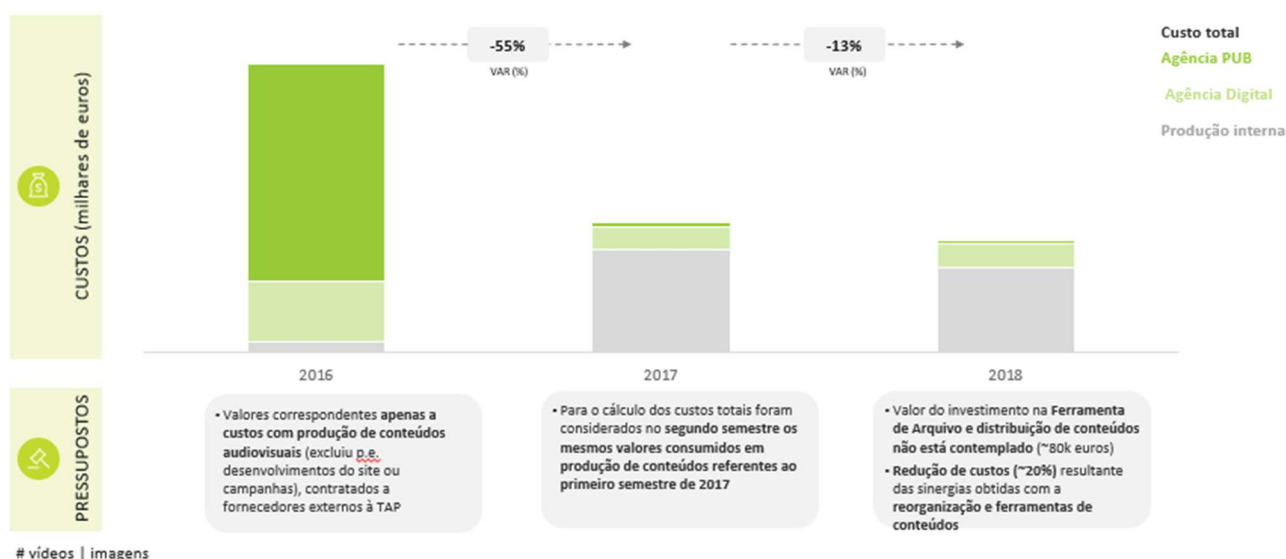


Fig.4.4.3 – Resultados do primeiro ano de vigência do Novo Modelo de Produção de Conteúdos de Forma Integrada (Gestão a 360°). Este quadro considera os custos com os principais produtores de conteúdos externos versus a redução dos mesmos por via da gestão de conteúdos pela equipa interna da TAP de Produção e Gestão de Conteúdos. Fonte: trabalho interno de levantamento feito pela Deloitte para a TAP Air Portugal, 2017

A produção de conteúdos com base neste novo modelo, permite aumentar a produção interna em 200 por cento, com um impacto na redução de custos na ordem dos 160k euros na produção de conteúdos no primeiro ano de atividade, correspondente a uma variação de -55%. Tendo em conta a definição deste modelo tanto em matéria de recursos humanos como em matéria das necessidades de produção futuras, e ainda considerando a amortização da aquisição das novas ferramentas no ano seguinte, é ainda possível estimar uma nova redução de custos para o segundo ano de atividade, na ordem de 17k euros, equivalente a uma variação de - 13%.

Esta análise é feita com base no valor em euros que a Companhia deixa de despende face à implementação do novo modelo de Produção de Conteúdos de Forma Integrada, numa Gestão 360°. No entanto, além de voltar a medir os resultados financeiros previstos para o segundo ano de atividade, importará no futuro, desenvolver um trabalho que valorize os Conteúdos, não apenas os que passam a ser produzidos internamente por oposição a fornecedores externos, mas sim outros que decorrem da agilização da equipa interna que absorve cada vez mais projetos e responsabilidades na produção de conteúdos da Companhia.

4.5 – SUGESTÕES E CONTRIBUTOS FUTUROS

Adicionalmente ao enquadramento teórico realizado e ao diagnóstico apresentado, há que considerar também a necessidade de dar lugar a um conjunto de propostas a implementar, e processos a monitorizar. As mesmas são elencadas ainda neste trabalho de projeto, com vista a direcionar a sua futura implementação. Sendo peças fundamentais desta estratégia de produção de conteúdos 360°, nem sempre é possível que se desenvolvam em simultâneo ou no mesmo período de tempo, entrando assim neste processo em fases distintas.

Atualmente, a TAP tem mapeados sete perfis de públicos-alvo de consumo e tem dez temas orientadores para os seus conteúdos. Em falta estão mais dados sobre estes públicos que ainda necessitam de ser caracterizados maior profundidade. Está também pouco explorada a diversidade de perfis de consumo nos diversos mercados em que a TAP opera – que já de si são complexos e distintos. Há por isso que obter estes dados com vista a adquirir mais conhecimento sobre os públicos-alvo e conhecer melhor as suas tendências e necessidades como cliente e como consumidor. A ausência desta informação com maior detalhe dificulta ainda a otimização da produção de conteúdos.

Já com trabalho mais desenvolvido no que diz respeito à utilização dos canais de divulgação e na organização dos recursos, importa afinar melhor o planeamento e as linhas

orientadoras que padronizem a produção de conteúdo e que ajudem todas as áreas intervenientes a tomar decisões quando se produzem peças que servem várias áreas com objetivos diferentes. Um exemplo seria o lançamento de um novo procedimento operacional em que têm que ser referidos os utilizadores do programa de fidelização, sendo que o naming do programa está para mudar gerando por isso um conflito de interesses no timing e termos da divulgação. As áreas operacionais têm urgência na divulgação do referido procedimento, enquanto as áreas comerciais preferem esperar pela alteração do nome do programa.

Ao nível da organização importa realinhar os valores da marca e a sua missão e objetivos, face ao novo contexto empresarial de reprivatização da Companhia, para que a produção de conteúdos saiba que referências seguir e seja mais ágil nesta matéria, capitalizando-a em benefício da marca TAP junto dos públicos interno e externos.

Há também caminho a percorrer no que respeita a negociação de conteúdos com base nos apoios dados pela Companhia a pedidos que lhe são dirigidos, revertendo-os em capital de conteúdos, alinhados com as necessidades da TAP, e entregues à empresa como contrapartida.

Por último é importante dedicar algum tempo, nos fluxos e rotinas de procedimentos da produção de conteúdos de forma integrada, ao acompanhamento das tendências de conteúdo da indústria e do setor e à exploração dos ativos de conteúdos da marca que constituem a sua história de mais de 70 anos.

BIBLIOGRAFIA

Bernardo, Nuno, (2011) The Producer's Guide to Transmedia. How to Develop, Fund, Produce and Distribute Compelling Stories Across Multiple Platforms. Kindle edition, beActive books, Lisboa.

Boumans, Jak, (2004) Cross-media E-Content Report 8 an integrating report by ACTeN Anticipating Content Technology Needs. Published in a series of E-Content Reports by ACTeN (www.acten.net). Available at <https://talkingobjects.files.wordpress.com/2011/08/jak-boumans-report.pdf>

Casey, Meghan (2015), The Content Strategy Toolkit – Methods, Guidelines, and templates for getting content right, USA, New Riders

Ceccato, P.; Aquino D.; Gomez, L.S.R., (2011) O Branding em tempos de Cross-Media: um olhar do Design Gráfico. e-Revista LOGO – Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, Vol.II (1-12) ISSN 2238-2542, Florianópolis / SC

Dena, Christy, (2004) Current State of Cross Media Storytelling: Preliminary observations for future design, School of Creative Arts, University of Melbourne, Australia

Gates, Bill (1996), Content is King <https://medium.com/@HeathEvans/content-is-king-essay-by-bill-gates-1996-df74552f80d9>
<http://web.archive.org/web/20010126005200/http://www.microsoft.com/billgates/columns/1996essay/essay960103.asp>

Halvorson, Kristina; Rach, Melissa; (2012) Content Strategy for the Web, second edition. New Riders, USA.

Handley, Ann; C.C. Chapman (2011), Content Rules: How to Create Killer Blogs, Podcasts, Videos, Ebooks, Webinars (and more) that engage customers and ignite your business, John Wiley & Sons, Inc. Canada.

Jenkins, Henry (2008), Cultura da Convergência. São Paulo: Aleph. (trad. Susana Alexandria)

Jenkins, Henry (2013), Transmedia Storytelling, disponível em <https://www.technologyreview.com/s/401760/transmedia-storytelling/>

Mateus, Anabela (2013a: 2-17), A Comunicação em Serviços na era da Globalização. A Comunicação digital e o serviço personalizado: oportunidades e limitações, disponível em www.bocc.ubi.pt,

Mateus, Anabela Félix, (2013b:1-22) A Comunicação Digital na Comunicação Integrada nas Organizações. As mais-valias das novas tecnologias.

Miller, Jason (2018, Jan), "The Crucial difference between content marketing tactics and content marketing strategy" disponível em <https://business.linkedin.com/en-uk/marketing-solutions/blog/posts/content-marketing/2018/The-crucial-difference-between-content-marketing-tactics-and-content-marketing-strategy?src=li-scin&veh=7010d000001BgEtAAK&cid=7010d000001BgEtAAK>

Odlyzko, Andrew, (February 26, 2012), Content is Not King. First Monday, Vol. 6, No. 2, February 2001. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=235282> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.235282>

Porto Editora (2003-2018) conteúdo in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa, Porto. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/conteúdo>

Ribeiro, Andressa Dembogurski; Gisele Melo Lima e Taís Steffenello Ghisleni (2006) "A importância da Comunicação Integrada nas empresas" in Disc. Scientia. Série: Artes, Letras e Comunicação, S. Maria, v.7, p.97-106. ISSN 1676-5001 disponível em <https://periodicos.unifra.br/index.php/disciplinarumALC/article/viewFile/705/654>

Santa Cruz, Lucia (s/d: 1-16), Relembrar para ser memorável: os usos da memória organizacional no planejamento integrado de comunicação, disponível em Academia.edu https://www.academia.edu/2657678/Relembrar_para_ser_memor%C3%A1vel_os_usos_da_mem%C3%B3ria_organizacional_no_planejamento_integrado_de_comunica%C3%A7%C3%A3o

Scolari, Carlos Alberto, (2013) Narrativas Transmedia: Cuando todos los medios cuentan, Deusto, Barcelona

Scolari, Carlos Alberto, (2009) Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production. *International Journal of Communication* 3, 586-606, 1932-8036/20090586, University of Vic Catalunya, Spain

TAP, (09 fevereiro 2010), "Jornal TAP muda de formato", "Informação Flash", Informação Interna, Lisboa

TAP, (1999) "Informação TAP", Lisboa Consultado em 30 de junho de 2017

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2000) *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston, citado por Aksoyo Safak, Eda Atilgan, Serkan Akinci, (2003, 343-351) no artigo Airline services marketing by domestic and foreign firms: differences from the customers' viewpoint, *Jornal of Air Transport Management* 9, disponível em [http://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1808370](http://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1808370)

CURRICULUM VITAE

Curriculum Vitae

Informação pessoal

Nome **Lúcia Margarida Cavaleiro Fiadeiro**
Morada(s) Rua Frei Tomé de Jesus, n.1-3º Direito 1700-214 Lisboa
Telemóvel 965382682
Endereço(s) de correio electrónico lucia.cavaleiro@gmail.com
Nacionalidade Portuguesa
Data de nascimento 08/10/1977
Estado Civil Casada, 2 filhas (8 e 10 anos)
Perfil LinkedIn www.linkedin.com/in/lucia-cavaleiro-7aa627



Experiência profissional

Datas Maio 2016 → Presente
Função ou cargo ocupado **Gestora de Produção e Gestão de Conteúdos – TAP Air Portugal**
Principais atividades e responsabilidades Coordenadora de equipa de 10 pessoas, responsável pela produção de conteúdos corporativos alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo a consistência do conteúdo organizacional, para utilização nos veículos de comunicação apropriados, tanto interna como externamente.
Responsável pela produção dos Discursos Oficiais, Mensagens Institucionais e Editorial CEO na Revista de Bordo.
Nestas funções tem ainda à sua responsabilidade:
- Articulação de conteúdo com delegações externas da empresa;
- Gestão do ativo de imagens de arquivo (foto/Vídeo)
- Site Institucional e página de destinos da Companhia
- Gestão de fornecedores de suportes audiovisuais e agências criativas
- Gestão de orçamento e de KPI (Key Performance Indicator)
- Análise de indicadores quantitativos de medição de conteúdos produzidos
- Conteúdos para Revista LIP, TV interna, jornal interno, campanhas, redes sociais TAP, Press, Sistema de Entretenimento a Bordo, TV Premium para comunicação com o cliente.
- Produção integral de vídeo e fotografia

Setembro 2007 → Abril 2016
Especialista em Comunicação - Direção de Comunicação e Relações Públicas – TAP Portugal
Nestas funções é responsável pela TAP TV (canal de televisão corporativo da Companhia), pela organização de eventos e conferências de imprensa, redação de comunicados de imprensa e mediação de contactos com os media nacionais e internacionais. Responsável pela elaboração de vídeos institucionais para a Companhia com a criação de guiões, acompanhamento de edição e realização da locução. Desenvolve, ainda, estratégias de comunicação de âmbito interno e externo e de comunicação de crise, otimizando as ferramentas de comunicação da empresa (site; intranet; redes sociais; jornal; newsletters); desenvolvimento, acompanhamento e gestão de vários projetos de comunicação das empresas do Grupo TAP e porta-voz da Companhia.

Datas	Fevereiro 2006 → Abril 2007
Função ou cargo ocupado	Responsável pela Comunicação da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo
Principais atividades e responsabilidades	Nestas funções foi Diretora Executiva da Revista LVT, responsável pela Direção Editorial do site oficial e da Newsletter interna da instituição; pelo apoio à comunicação da CCDR-LVT, nas matérias relacionadas com ambiente, ordenamento do território, planeamento estratégico regional, apoio às autarquias locais e gestão dos fundos comunitários, mediação de contactos com os Media. Responsável pelos Discursos Oficiais do Presidente; organização de conferências de imprensa; elaboração e acompanhamento de planos de comunicação no âmbito da organização; funções de Porta-voz.
Datas	Outubro 2005 → Fevereiro 2006
Função ou cargo ocupado	Editora do Magazine <i>Imagens de Marca</i> – SIC Notícias (Programa de Informação especializada em Publicidade, Marketing e Comunicação Empresarial)
Principais atividades e responsabilidades	Nestas funções assumiu responsabilidades na seleção das notícias, acompanhamento e supervisão do trabalho dos jornalistas, edição de conteúdos finais para emissão, contactos com as fontes de informação e realização de Grandes Reportagens em Portugal e no Estrangeiro.
Datas	Mai 2005 → Setembro 2005
Função ou cargo ocupado	Jornalista do Magazine “ <i>Imagens de Marca</i> ” - SIC Notícias (Programa de Informação especializada em Marketing e Comunicação)
Principais atividades e responsabilidades	Nestas funções elaborou reportagens no âmbito das temáticas do programa em Portugal e em países estrangeiros. Neste período acumulou funções de jornalista na TSF – Rádio Notícias, com responsabilidade da apresentação de noticiários (edição da noite) e edição e elaboração de notícias.
Datas	Novembro 2004 → Março 2005
Função ou cargo ocupado	Assessora de Imprensa do Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior (MCIES) do XVI Governo Constitucional
Principais atividades e responsabilidades	Nestas funções foi responsável pela gestão das agendas mediáticas da Ministra e do Secretário de Estado, pela organização de eventos e apoio à imprensa, elaboração dos Discursos Oficiais e coordenação de eventos conjuntos com outras entidades públicas e ainda responsável pela gestão da comunicação com a imprensa de todos os organismos tutelados pelo MCIES como o Instituto de Meteorologia, o Instituto Tecnológico e Nuclear, a Fundação para a Ciência e Tecnologia ou o Gabinete de Relações Internacionais da Ciência e do Ensino Superior. Exerceu funções de Porta-voz.
Datas	Outubro 2000 → Outubro 2004
Função ou cargo ocupado	Jornalista/Apresentadora e Coordenadora de Redação do Magazine 2010 – RTP (Programa de Informação especializada em ciência, tecnologia e multimédia emitido na RTP2, RTP Internacional, RTP África, RTP Madeira, RTP Açores, RTPN e TDM – Televisão de Macau)
Principais atividades e responsabilidades	Em acumulação com a apresentação do Magazine 2010 da RTP foi a jornalista responsável pela versão radiofónica do programa emitido diariamente na Antena 1 entre Abril de 2003 e Julho 2004.

Outras funções desempenhadas

Repórter/Locutora

- Reportagem Inauguração Museu 360° TAG HEUR na Suíça - Grupo Torres Distribuição
- Locução para spots publicitários TV (Publicidade Institucional RTP)
- Reportagens para as Revistas Marketeer e Exame
- TSF – Rádio Notícias – Edição de noticiários e elaboração de notícias
- Reportagens para programa "Causas Comuns" - RTP2

- Docente das disciplinas de Jornalismo Audiovisual e Reportagem do curso de Audiovisuais da ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação durante vários anos letivos

- Estágio Profissional SIC (Direção de Informação)

Apresentadora Gala 75 Anos MERCK

Prémios e distinções

- Safety Vídeo de Bordo TAP – THE JOURNEY
- 1º Prémio Categoria "International Tourism Services Companies", Art&TUR International Film Festival, 2017
- 1º Prémio "The best tourism and travel - Related Services", Zagreb International Tourism Festival, 2017
- 2º Prémio na categoria "Tourism Companies", International Istanbul Tourism Film Festival, 2017
- Seleção Oficial "Terres Catalunya - International Eco & Tourism Film Festival", em Espanha, 2017
- Melhor filme web, atribuído pelo site australiano "Best Ads on TV", 2017
- Melhor filme web, atribuído pelo site inglês "Best Ads on TV", 2017
- Melhor filme web, atribuído pelo site americano "Best Ads on TV", 2017
- Shortlist dos Prémios Lusófonos da Criatividade, 2017
-
- Distinguida no âmbito do Programa Simpatia da TAP. Atribuição de um cartão Simpatia por um passageiro Gold da TAP pelo excelente profissionalismo, 2012

 - Distinguida no âmbito do Programa Reconhecer da TAP pela mediatização do transporte especial de uma das mais raras tartarugas do mundo (Realização de Reportagem evento cujas imagens vídeo foram usadas em 26 notícias nas televisões portuguesas durante uma semana e exibidas na CNN numa reportagem que através da sua rede de televisões, foi emitida em 1100 televisões em 93 países. Ainda hoje esta história é reproduzida numa das maiores revistas americanas dirigidas ao público infantil, 2011.

 - Louvor pelo empenho, dedicação e profissionalismo nas funções de assessora de comunicação do XVI Governo Constitucional, 2005.

 - Menção Honrosa nos Prémios Manus Cais 2004 na Categoria de Meios de Comunicação com a Reportagem "Ponte Digital"

Educação e formação

Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação com Dissertação sobre Produção de Conteúdos 380º
Instituição e Data	ISCTE-IUL (em curso)
Designação da qualificação atribuída	Programa de Estudos Avançados em Social Media
Instituição e Data	Universidade Católica Portuguesa, 2012
Designação da qualificação atribuída	Pós-graduação em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação com média final de 16 valores
Instituição e Data	ISCTE-IUL, 2002-2003
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Ciências da Comunicação
Instituição e Data	Universidade Beira Interior, 1996-2000
Outras formações	<p>Outubro/2017 → Web Copywriting</p> <p>Janeiro/2008 → Formação Sistema de Reservas</p> <p>Outubro/2007 → Ação de Formação de Segurança Operacional – Curso Inicial</p> <p>Novembro/2006 → 7º Nível de Inglês do Centro de Línguas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE (Nota Final: 80%)</p> <p>Fevereiro/2006 → 1º Nível de Italiano do Centro de Línguas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE (Nota Final: 75%)</p> <p>Fevereiro/2004 → Ação de Formação para Jornalistas sobre Banda Larga – Cisco Systems</p> <p>Fevereiro/2000 → Atelier de Jornalismo Televisivo pelo CENJOR (120 horas)</p> <p>Junho/1999 → Curso de Produção e Aperfeiçoamento em Imprensa pelo CENJOR (180 horas)</p>

Aptidões e competências pessoais

Outra(s) língua(s)

Auto-avaliação

Nível europeu (*)

Inglês

Francês

Italiano

Compreensão				Conversaão				Escrita	
Compreensão oral		Leitura		Interação oral		Produção oral			
C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado	C2	Utilizador avançado
B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente
B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente

(*) [Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)](#)

Aptidões e competências sociais

Boa capacidade de argumentação e comunicação.

Assertividade e persuasão.

Bom discernimento social e facilidade de adaptação aos grupos e situações.

Aptidões e competências de organização	<p>Muita facilidade de adaptação a ambientes multiculturais, adquirida em viagens e experiências quer em Portugal como no estrangeiro.</p> <p>Espírito de equipa;</p> <p>Flexibilidade e adaptação à mudança;</p> <p>Dinâmica e empenhada;</p> <p>Autoestima e estabilidade emocional.</p> <p>Elevada capacidade de autocritica e autoavaliação;</p> <p>Boa capacidade de organização e planificação laboral;</p> <p>Capacidade de liderança;</p> <p>Boa gestão de projetos e ideias;</p>
--	---