



Importância da comunicação interna em teletrabalho: um estudo de percepções em agências de comunicação

Catarina Amarante Alves

UMinho | 2022



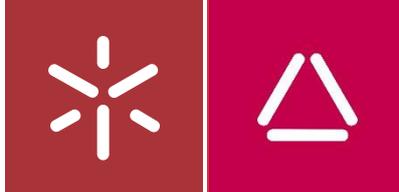
Universidade do Minho  
Instituto de Ciências Sociais

Catarina Amarante Alves

A importância da comunicação interna em teletrabalho: um estudo de percepções em agências de comunicação

outubro de 2022





Universidade do Minho  
Instituto de Ciências Sociais

Catarina Amarante Alves

**A importância da comunicação interna em  
teletrabalho: um estudo de perceções em  
agências de comunicação**

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

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

outubro de 2022

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



**Atribuição**

**CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Agradecimentos**

Quero agradecer a todos os que estiveram presentes e me ajudaram durante o meu percurso académico.

Aos meus pais, avós e irmãos que, me proporcionaram, direta e indiretamente, a possibilidade de chegar a este momento.

Aos meus amigos que me acompanharam durante as épocas mais difíceis e que também me deram os melhores momentos académicos.

À agência de comunicação, Amazing Ideas, por me acolher e, pelos conhecimentos e aprendizagens obtidos durante os três meses de estágio.

À Professora Doutora Ana Duarte Melo pela paciência e disponibilidade na realização deste relatório.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Resumo**

O presente relatório decorre da realização de um estágio curricular numa agência de comunicação, a Amazing Ideas. Procura analisar os conhecimentos adquiridos através da experiência de trabalho e, além disso, propõe refletir criticamente sobre a importância da comunicação interna em contexto de teletrabalho, dentro das agências de comunicação.

Devido à pandemia da Covid-19, o processo comunicativo nas organizações teve de ser reajustado de forma a garantir que o trabalho remoto fosse possível. Tais mudanças provocaram novos desafios e oportunidades para as empresas a nível da comunicação interna. Estas necessitaram de priorizar a comunicação entre os seus membros e de encontrar formas de comunicação mais eficazes para manter os níveis de produtividade e de satisfação dentro da organização, permitindo e facilitando a circulação de ideias e de diálogo, fundamental para a sobrevivência. Uma necessidade porventura ainda mais premente no caso das agências de comunicação.

Deste modo, entende-se que a comunicação interna em contexto de teletrabalho é um tema atual, mas que se encontra pouco estudado. Assim, o presente relatório procura perceber se as agências de comunicação desenvolvem uma boa comunicação interna em contexto de teletrabalho. Para além disso, pretende-se mapear as principais potencialidades e desafios impostos pelo teletrabalho às agências de comunicação, discutir a eficácia das novas ferramentas digitais para a realização de um processo comunicativo completo, procurar novas soluções para melhorar a comunicação entre a empresa e o público interno, bem como explorar a possibilidade deste método de trabalho ser o futuro do panorama laboral. Neste relatório faz-se um enquadramento teórico do tema, tendo em consideração os autores que abordam as questões relevantes, e promove-se uma investigação a partir da observação, usando uma metodologia qualitativa, com base em entrevistas a agências de comunicação que experienciaram o teletrabalho.

Como principais conclusões, compreende-se que houve um aumento da relevância da comunicação interna, nas agências de comunicação, quando o trabalho remoto foi implementado. Verifica-se que as agências de comunicação têm uma maior apreensão pela forma como devem comunicar com a sua equipa. Sentem dificuldades em manter a eficiência do processo comunicativo quando se dá um aumento do volume de trabalho e reconhece-se que, sendo os seres humanos seres sociais, a falta da dimensão presencial será o principal problema na adoção do teletrabalho.

**Palavras-chaves:** Agências de Comunicação; Comunicação; Comunicação interna; Covid-19; Teletrabalho

## **Abstract**

This report is the result of a curricular internship in a communication agency, Amazing Ideas. It seeks to analyze the knowledge acquired through work experience and, in addition, it proposes to critically reflect on the importance of internal communication in the context of remote work, within communication agencies.

Due to the Covid-19 pandemic, the communication process in organizations had to be readjusted to ensure that remote work was possible. Such changes have created new challenges and opportunities for companies in terms of internal communication. They needed to prioritize communication between their members and find more effective forms of communication to maintain levels of productivity and satisfaction within the organization, allowing and facilitating the circulation of ideas and dialogue, fundamental for survival. A need that perhaps is even more pressing in the case of communication agencies.

Therefore, it is understandable that internal communication in the context of remote work is a current topic but needs further study. Therefore, this report seeks to understand whether communication agencies develop good internal communication in the context of remote work. In addition, it is intended to map the main potentialities and challenges imposed by remote work to communication agencies, discuss the effectiveness of new digital tools for carrying out a complete communicative process, look for new solutions to improve communication between the company and the internal public, as well as exploring the possibility of this method of work being the future of the work landscape. This report presents a theoretical framework of the topic, considering the authors who approach the relevant issues, and an investigation is promoted based on observation, using a qualitative methodology, based on interviews with communication agencies that have experienced remote work.

As main conclusions, it is understandable that there was an increase in the relevance of internal communication, in communication agencies, when remote work was implemented. It appears that communication agencies have a greater apprehension about the way they should communicate with their team. They find it difficult to maintain the efficiency of the communicative process when there is an increase in the volume of work and it is recognized that, as human beings are social beings, the lack of the face-to-face dimension will be the main problem in the adoption of remote work.

**Keywords:** Communication Agencies; Communication; Internal communication; Covid-19; remote work

## Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Introdução.....	1
Capítulo I - Experiência de estágio: Amazing Ideas.....	3
1.1. Descrição da Agência .....	3
1.2. A equipa .....	5
1.3. Experiência de estágio.....	5
1.4. Reflexão sobre a experiência.....	11
Capítulo II – Enquadramento teórico: O papel da comunicação interna em teletrabalho .....	12
2.1 Comunicação Organizacional.....	13
2.2 Comunicação Interna .....	15
2.3 A comunicação interna em teletrabalho .....	17
2.3.1 O fenómeno a pandemia da Covid-19.....	17
2.3.2 O teletrabalho .....	18
2.4 Web 2.0: novas formas de comunicação.....	19
2.4.1 Comunicação interna através das novas plataformas digitais .....	20
Capítulo III – Estudo Empírico.....	24
3.1 Metodologia .....	24
3.2 Seleção dos entrevistados .....	27
3.3. Análise e discussão dos resultados.....	28
Considerações Finais.....	44
Referências .....	50
Anexos .....	53

## Índice de Figuras

Tabela 1- Caracterização das entrevistas.....	28
---	----

## Introdução

A comunicação interna é a base do bom funcionamento de qualquer empresa. Assim, torna-se fundamental definir e investir numa boa comunicação interna que permita uma maior participação e bem-estar dos colaboradores. Com a pandemia da Covid-19, quer o mercado de trabalho, quer as formas de comunicação, atravessaram complexas mudanças devido à impossibilidade do trabalho presencial. Assim, passa a existir uma maior apreensão pela maneira como as chefias vão comunicar com os funcionários, encontrando-se a trabalhar remotamente.

Deste modo, a primeira etapa desta pesquisa concentra-se na análise crítica da experiência de estágio curricular na agência de comunicação, Amazing Ideas, bem como do contexto organizacional e aprendizagens adquiridas através da execução das funções desempenhadas. O estágio teve a extensão de três meses, de outubro a janeiro, com sede em Guimarães.

A prática deste estágio foi realizada, no primeiro mês, de forma presencial, mas terminou com trabalho remoto. Esta experiência de teletrabalho é a base para a questão deste relatório dando continuidade ao enquadramento do tema, que se concentra em aspetos relacionados com a temática, isto é, a comunicação interna em contexto de teletrabalho. Dado que parte do meu estágio foi realizado em trabalho remoto, entende-se que seria interessante explorar a relevância que as agências de comunicação deram à comunicação interna durante o trabalho à distância, pela primeira vez. Não obstante, mostra-se pertinente analisar o investimento e adaptações que as agências de comunicação realizaram ou não na comunicação com o seu público interno e mapear as principais potencialidades e desafios impostos pelo teletrabalho às empresas. Para além disso, procura-se estudar a eficácia das novas ferramentas digitais para uma comunicação interna completa e ainda discutir a possibilidade de o teletrabalho ser o futuro método de trabalho mais utilizado em Portugal. Posto isto, o objetivo principal desta pesquisa passa por entender se as agências de comunicação desenvolvem uma boa comunicação interna em contexto de teletrabalho. Esta questão é conveniente, na medida em que é um assunto atual no panorama laboral que ainda não foi devidamente estudado.

Consecutivamente, como método de recolha de dados opta-se pela realização de entrevistas a cinco pequenas agências de comunicação, do Norte, que experienciaram trabalhar remotamente. Para além disso, considera-se relevante fazer uma observação com base na experiência de estágio realizada na agência Amazing Ideas.

Por último, procede-se à análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, com a contribuição dos conhecimentos adquiridos no enquadramento teórico. Espera-se alcançar novos fundamentos sobre o tema retratado.

## Capítulo I - Experiência de estágio: Amazing Ideas

### 1.1. Descrição da Agência

A *Amazing Ideas* está no mercado desde 2007. Apesar de nascer no Porto, a empresa não criou raízes e mudou as suas instalações para Braga. Em 2010, acabou por se mudar para a cidade berço, Guimarães, onde se encontra até à atualidade. A empresa conta com clientes por todo Portugal Continental e Ilhas e, por isso, não se considera uma agência local, nem regional, mas sim nacional. É uma agência de comunicação que presta serviços de consultoria, *Marketing*, Comunicação e *Design*.

A *Amazing Ideas* apresenta como missão: construir relações profissionais de confiança na área da Comunicação, das Relações Públicas e do *Design*. Rege-se por valores como confiança, rigor, criatividade, ética profissional, sentido de justiça, dinamismo e proatividade. Os seus objetivos passam por possuir uma carteira de clientes sólida, alinhada com os valores da empresa e o perfil da equipa interna, pelo reconhecimento do trabalho realizado diariamente pelos clientes, através de pagamentos em tempo útil e no valor justo cobrado e ainda, por ser uma referência em projetos de comunicação e *design* construídos com propósito, qualidade do serviço prestado, técnica aplicado e profissionalismo. Por fim, esta agência tem como meta, a criação de marcas de referência através de projetos de comunicação sólidos, bem estruturados e viáveis financeiramente, compostos por equipas motivadas.

Como já referido e de acordo com o seu *website*, a empresa oferece vários serviços que procuro enumerar, de seguida:

#### **Assessoria de Imprensa e Relações Públicas**

- Criação e divulgação de comunicados de imprensa.
- Seleção de contactos e acompanhamento diário junto dos líderes de opinião.
- Criação, desenvolvimento e acompanhamento de eventos comerciais e institucionais.
- Análise, planeamento e organização de ações de Relações Públicas estratégicas.
- Organização de eventos de comunicação para ativação da marca.
- Criação de Media e *Blogs Networking*.
- *Media training*.

## Comunicação

- Definição dos públicos-alvo da marca.
- Desenvolvimento de suportes de comunicação para cada público-alvo.
- Criação de soluções de comunicação eficazes face à relação custo *versus* impacto.

## Gestão de Redes Sociais

- Criação e personalização das redes sociais.
- Desenvolvimento de soluções e planos de comunicação.
- Parcerias com influenciadores digitais e líderes de opinião.
- Interação diária com diferentes públicos-alvo.
- Plano de conteúdos semanal/mensal para *Facebook, Instagram e LinkedIn*.
- Criação de conteúdos, escritos e digitais.

## Marketing

- Apoio à estratégia comercial da marca/empresa: definição e apresentação do produto, preço, comunicação e distribuição.

## Design e Produção de Conteúdo

- *Branding*: Logótipos, *kit* e manuais de normas gráficas, desdobramento e articulação de logomarcas.
- *Design* Gráfico: revistas e brochuras institucionais, catálogos de produtos, *flyers* institucionais, cartazes comerciais.
- Redes Sociais: *banners, teasers, gifts*, animações.
- *Websites*: planeamento, criação e programação à medida.
- *Design* de Comunicação: adaptação dos suportes de comunicação em formato digital para soluções em papel.
- Campanhas Publicitárias.
- *Storytelling*.
- Escrita institucional e comercial.
- Vídeo e fotografia institucional e comercial.

Durante o meu estágio, tive contacto com quase todas estas áreas. O único serviço no qual não desempenhei funções foi no *Marketing* e aquele em que mais desempenhei tarefas na Assessoria de Imprensa e Relações Públicas.

A Amazing Ideas trabalha com um leque diversificado de clientes que vão desde o setor da informática à restauração. Tive a oportunidade de trabalhar com alguns clientes e potenciais clientes desta agência de comunicação.

## **1.2. A equipa**

A equipa é composta por cinco elementos especializados em áreas como o *Design Gráfico*, *Web Design*, Assessoria de Imprensa, Relações Públicas, *Social Media* e *Marketing*. No decorrer do estágio, a agência foi adquirindo novos membros, sendo que inicialmente eram só mulheres e gradualmente foram surgindo algumas caras masculinas. Em geral, a Amazing Ideas é acolhedora, focada e determinada e procura deixar todos os seus colaboradores confortáveis.

A fundadora e CEO da empresa é a responsável por todos os serviços disponibilizados, sendo que a sua área de especialização passa pela Assessoria de Imprensa. Procura dar sempre o melhor ao cliente e, por isso, todos os trabalhos realizados passam por ela para aprovação final. De uma forma geral, a empresa apenas possui um elemento para cada área de atuação, sendo que todos ajudam sempre que necessário.

Optar por uma agência de comunicação de pequenas dimensões proporcionou-me uma certa flexibilidade e confiança acrescida, uma vez que possuía espaço de manobra para errar e aprender mais de perto com quem me rodeava. Tive a possibilidade de contactar com diversas áreas da comunicação e mesmo não exercendo qualquer tipo de atividade concreta em algumas delas, foi essencial para aprender e adquirir novas competências. Deste modo, usufruí de uma experiência mais diversificada o que me deu acesso a um leque de conhecimentos que antes não possuía.

## **1.3. Experiência de estágio**

O estágio começou dia 11 de outubro de 2021 e acabou dia 11 de janeiro de 2022, exatamente três meses depois. Desde o primeiro dia que fui bem recebida e todos os membros da empresa procuraram facilitar a minha adaptação ao máximo. A empresa funciona com um horário flexível, sendo que o mais comum é das 9h às 18h.

Visto que era o meu primeiro contacto com o mercado de trabalho, estava nervosa, pois ia exercer funções que nunca tinha desempenhado, especialmente numa área um pouco nova para mim, visto que só entrei mais a fundo nas Relações Públicas e Publicidade quando ingressei no mestrado. Tendo em conta que o mestrado foi realizado em tempos de pandemia, estava um pouco reticente sobre se realmente me ia adaptar e gostar. Dado que tinha uma licenciatura em Multimédia e Audiovisual, acabei mesmo por começar a desempenhar funções nessa área. Os meus conhecimentos sobre programas de edição de imagens e vídeo possibilitou que eu realizasse alguns *stories* animados para uma cliente da agência. Foi a primeira vez que tive de lidar com opiniões de clientes e foi realmente um desafio.

Apesar de o Audiovisual e a Multimédia serem a minha área de conforto, sabia que não podia ficar por aqui, uma vez que o meu estágio era direcionado às Relações Públicas e Publicidade. Acabei então por passar à realização de planos de comunicação durante algum tempo. Contudo, as circunstâncias mudaram e por esse motivo, comecei a desempenhar algumas funções de assessoria de imprensa que nunca tinha realizado antes. Com alguma ajuda, acabei por entender o que era pretendido e apesar de essa não ser a minha área preferida, acabei por evoluir profissionalmente.

Posto isto, segue-se uma apresentação de algumas das tarefas que desempenhei na Amazing Ideas, no decorrer do meu estágio curricular de três meses.

## **Audiovisual e Multimédia -**

### *Stories*

Como já referido, o meu primeiro trabalho foi a realização de *stories* animados para um cliente da *Amazing Ideas*. O cliente era uma marca de roupa sustentável para crianças. Os *stories* eram lançados segundo uma planificação feita pela minha colega responsável pelas planificações de conteúdo de redes sociais. Essa planificação indica os dias em que o *story* devia sair, bem como o seu *copy* e respetivas imagens a utilizar. Após esta planificação estar concluída, cabia-me a mim passar à realização destes *stories* que passavam pela exposição de alguma roupa da marca, bem como algumas frases inspiradoras. Apesar de ter o *briefing* para a realização dos *stories*, acabava por ter alguma liberdade criativa para a criação dos mesmos, uma vez que o *design* e tipo de animação ficavam entregues à minha criatividade. Os programas que utilizava eram essencialmente programas da *Adobe* como o *Illustrator*, *After Effects*, *Premiere* e *Photoshop*. Para além desses, também utilizava alguns aplicativos móveis como o *Mojo* e *Artory* e também utilizei o *Canva* e o *Crello* que já forneciam alguns *templates* / *layouts* interessantes.

Aquilo que me foi pedido era relativamente simples, contudo era necessário realizar um grande número de *stories* semanalmente e, por isso, tornou-se um pouco complicado superar as expectativas da cliente.

### **Planos de comunicação**

Os planos de comunicação foram dos trabalhos mais recorrentes que desempenhei no decorrer do meu estágio, tendo abrangido diferentes setores: empresas vinícolas, tecnológicas, restauração, joalheria, entre outros. Esta tarefa consistia no desenvolvimento de um plano detalhado sobre a empresa em análise e respetivas sugestões de mudança que variavam consoante os objetivos do cliente.

Para ser mais explícita, os planos que realizava passavam, primeiramente, pela apresentação de um *briefing* de uma reunião com o cliente, onde constavam as informações necessárias para a realização do plano de comunicação. Em seguida, realizava uma análise à comunicação da empresa, nomeadamente, as suas redes sociais, *website*, entre outros. Posto isto, fazia uma pesquisa de possíveis concorrentes dentro da área de residência da empresa em questão. Por fim, poderia ou não fazer uma análise *Swot* mediante o pretendido, mas em regra geral, passava para a escrita das ações que pretendia que a empresa realizasse.

Esta tarefa era realizada apenas por mim e era avaliada e corrigida pela minha orientadora que enviava, em seguida para o cliente, para aprovação. Com isto, tive a oportunidade de trabalhar para diferentes empresas o que foi bastante interessante, uma vez que cada plano de comunicação era distinto. Para além disso, consegui aplicar e desenvolver os meus conhecimentos de comunicação estratégica que adquiri com a minha formação em Relações Públicas e Publicidade.

### **Redes Sociais**

#### Agendamentos

Na generalidade, realizava alguns agendamentos pontuais para determinados clientes no *Facebook* e *Instagram*. Este trabalho era idealmente realizado pela responsável pela gestão das redes sociais, mas quando o trabalho era muito, esta tarefa era delegada para outros membros da empresa. Nunca tinha trabalhado com redes sociais, a não ser com cariz pessoal e, portanto, nunca tinha utilizado as ferramentas de agendamentos existentes.

Tive a oportunidade de conhecer e explorar a ferramenta de agendamento que a Amazing Ideas utilizava, o *Facebook Business*, que possibilitava agendar, em simultâneo, no *Facebook* e *Instagram* da

marca, quando a publicação é a mesma para as duas redes sociais. Esta ferramenta também viabiliza o agendamento de *stories*, também em ambas as redes sociais, anteriormente referidas. Este tipo de ferramentas avançadas são bastante interessantes e facilitam imenso o trabalho de gestão de redes sociais, uma vez que permitem fazer o trabalho com bastante antecedência, garantindo a publicação em simultâneo nas várias redes e também em vários clientes, evitando que se perca tempo a fazer as publicações e *stories* manualmente.

Quando desempenhava esta função, era disponibilizada uma pasta na *Dropbox* - ferramenta utilizada pela empresa para armazenar e partilhar o conteúdo realizado por cada membro da empresa - com o conteúdo visual, *copies* e respetivas informações necessárias para proceder da forma mais correta ao agendamento nas páginas dos clientes. Estas informações passavam pelas datas e horas em que o agendamento devia ser feito e ainda, onde devia ser publicado e em que formato (em que rede social e se o formato passava por publicação ou *story* ou ambos).

Aprender a utilizar este tipo de funcionalidades foi bastante útil para o estágio e sem dúvida alguma vai ser útil para trabalhos posteriores. Apesar de serem só agendamentos, algo bastante fácil e intuitivo de realizar, estes são bastante importantes para organizar a divulgação de conteúdos, em especial, quando se possui um plano de agendamentos bastante grande e para vários clientes em simultâneo.

#### Publicações

As publicações foram uma função que adquiri após a saída de uma estagiária. Este trabalho consistia na publicação diária de notícias relevantes sobre a área da comunicação, nas redes sociais da *Amazing Ideas*. As notícias eram publicadas quer no *Facebook*, quer no *Linkedin*.

Todos os dias, realizava uma pesquisa geral pelos sites de notícias mais importantes na área, como: *Briefing*, *Markeeter*, *Imagens de Marca*, *Sapo Tek*, *Sapo Lifestyle*, *Ecommerce News*. Destes sites recolhia as notícias mais relevantes num documento e também as enviava, via *Teams*, para a minha orientadora na instituição, para que esta estivesse a par das principais ocorrências. Em seguida, realizava o *copy* para estas publicações e, por fim, publicava.

Inicialmente, foi um pouco complicado fazer a seleção de notícias e perceber qual a sua relevância. Contudo, acabou por se tornar uma função diária, standardizada e de rápida realização.

Para além das publicações nas redes sociais da empresa, também fazia, de forma menos regular, a publicação para alguns clientes da *Amazing Ideas*. Estas publicações eram do mesmo carácter das anteriores. Fazia a seleção de algumas notícias relevantes para a área de inserção do cliente, preparava

*copy* e fazia a respetiva publicação. Em alguns clientes publicava no *LinkedIn* e em outros no *Facebook*, mediante o tipo de rede social mais adequada para os mesmos.

Esta tarefa foi relevante e mostrou-me um pouco mais daquilo que um profissional da comunicação tem de fazer e, apesar de não ser complexo, é sempre um desafio.

## **Assessoria de Imprensa**

### *Clipping*

Inicialmente, a minha orientadora de estágio na organização pretendia que desempenhasse funções em assessoria de imprensa, nomeadamente, a realizar *clipping*. Todavia, devido às minhas competências na realização de planos de comunicação, estas tarefas ficaram para segundo plano.

Foi apenas no último mês e meio de estágio que me foi pedido que começasse a desempenhar estes tipos de trabalhos. Apesar de não estar familiarizada com o *clipping*, rapidamente aprendi e percebi que era um trabalho necessário, mas um pouco monótono de se fazer. As minhas funções passavam por fazer o *clipping* diário de alguns jornais como: Jornal de Notícias e Diário de Notícias e, ainda semanalmente, de algumas revistas, como: *Lux*, *Lux Woman*, *Caras*, *Tv Mais*, *Telenovelas*, *Visão*, *Exames*, *Evasões* e ainda, do jornal local de Guimarães. O acesso a estas revistas e jornais era feito *online*. Este *clipping*, em específico, passava por recortar com a ferramenta de recorte, disponibilizada pela própria revista ou pelo computador, a parte da notícia que considerava relevante e, em seguida, enviar para a minha orientadora.

A Amazing Ideas trabalhava também com uma empresa especializada em *clipping*, a *Cision*, que enviava diariamente todas as notícias que falavam sobre um cliente da Amazing e ainda sobre o setor da qual se inseria, que neste caso era o imobiliário. Essencialmente, analisava todas as notícias que me eram enviadas, selecionava as que achava mais importantes e colocava-as na minha pasta da *Dropbox* para depois alguém as enviar para o cliente. Para além deste *clipping* diário, também analisava mais alguns *sites*, como: *Portugal News*, *Brains.re* e *Fashion Network*.

Esta foi sem dúvida alguma a tarefa que mais realizei nos últimos tempos de estágio e que coincidiu também com o início do meu teletrabalho. Apesar de considerar esta função um pouco monótona, percebi a sua importância, uma vez que é bastante útil para estarmos atentos à atualidade e também às notícias que saem sobre os clientes e possíveis concorrentes.

### *Análise de potenciais clientes*

As análises de potenciais clientes são bastante comuns em agências de comunicação. A verdade é que muitas empresas não sabem que necessitam de apoio na sua comunicação até alguém lhes dizer que precisam. De modo geral, as análises de potenciais clientes que realizei foram empresas de pequena dimensão que tinham nascido recentemente e que não tinham grande conteúdo a nível digital.

A análise consistia na recolha de todos os contactos da marca, desde número telefónico, *mail*, *website* e redes sociais. Para além disso, era necessário fazer uma avaliação às plataformas digitais da empresa, com o intuito de perceber se estas proporcionavam conteúdos interessantes, nomeadamente, descrições aliciantes, *designs* apelativos, se detinham um *feed* coeso, entre outros fatores. Na maioria das vezes, as empresas necessitavam de alguma ajuda com a comunicação. Após reunir as informações, as mesmas eram analisadas e, posteriormente, as empresas poderiam ou não ser contactadas.

### **Análise de Propostas de Patrocínios e Publicidade**

Esta foi uma das tarefas que considerei mais interessante, apesar de o ter feito apenas uma vez. Pouco sabia sobre o tipo de propostas que as revistas ofereciam para que determinada marca aparecesse na sua revista. O tipo de conteúdo, o local, os números de páginas, o mês, tudo conta para o preço final. Também podem ser patrocinadores e participantes de eventos ou até mesmo *podcasts*. Os preços rondam todos um valor semelhante, mas bastante considerável.

De forma geral, as revistas enviam todos os anos o seu *kit* de propostas de patrocínios e publicidades para as empresas e agências de comunicação que estejam dentro do seu núcleo de contactos e interesses. Após isso, as revistas são analisadas mediante o potencial interesse dos clientes das agências a estes negócios. As propostas que analisei eram respetivas à TIN, que inclui a revista Caras, Caras Decoração, Canal Ativa Verde, para o *podcast* Conversas Activa, entre outros. Mediante o tipo de clientes que a Amazing Ideas tinha, procurei perceber quais as revistas que ofereciam os melhores preços e também que tipo de cliente podia estar interessado.

### **Revisão de texto: blogs e sites**

Por fim, algo que eu também fazia, pontualmente, era a revisão de texto de alguns *blogs* e *websites* de clientes que necessitavam de realizar algumas alterações. Era um trabalho demorado e bastante entediante, mas era necessário, uma vez que determinados clientes utilizam o seu *blog* ou *website* como a principal forma de contacto com o seu público.

Era uma tarefa feita ocasionalmente e constava apenas na recolha de todos os *posts* de *blogs* e revisão dos textos incluídos nos *websites*.

#### 1.4. Reflexão sobre a experiência

A minha experiência de estágio acabou a 11 de janeiro de 2022 e apesar de não ter experienciado algumas tarefas que me pareciam mais interessantes, nomeadamente, organização de eventos e contactos com influenciadores digitais, foi, sem dúvida alguma, uma grande oportunidade e acabei por desenvolver competências diversas a nível de outros trabalhos, como é o caso do *clipping*. Foram três meses atribulados, de altos e baixos, mas repletos de constante aprendizagem, especialmente, no âmbito das plataformas digitais.

Como apontado anteriormente, escolhi a *Amazing Ideas*, por preferir iniciar a minha carreira profissional numa agência de comunicação de pequena dimensão, uma vez que sentia que iria aprender muito mais. Ao fazer a análise da empresa, fiquei bastante interessada na simplicidade visual das redes sociais, bem como no seu conteúdo. Outro dos motivos que me fizeram escolher esta agência foi o facto de apresentar uma grande diversidade de serviços, visto que o meu principal foco era não só experienciar um pouco de tudo aquilo que me interessava no mundo da comunicação, como também não ficar presa a uma rotina, onde acabava por fazer sempre o mesmo tipo de trabalhos. Infelizmente, acabei mesmo por entrar nessa rotina e realizar *clipping* e postagens em redes sociais, grande parte dos dias.

Apesar disto, considero que tive uma boa experiência de estágio que me fez refletir um pouco mais sobre o meu papel neste meio de trabalho. A comunicação é um campo gigante, composta por várias áreas relevantes que podem ser do meu interesse quando bem exploradas.

#### 1.5. Do estágio à questão

Como dito anteriormente, a grande maioria do meu trabalho passou pela criação de planos de comunicação e *clipping*. Rapidamente me apercebi que a empresa valoriza muito a conceção de conteúdo para as redes sociais, o marketing digital e a assessoria de imprensa, nomeadamente, a recolha de conteúdo informativo sobre os seus clientes, bem como sobre o mundo da comunicação em geral. Todos os dias realizava planos de comunicação para as mais diversas empresas e posteriormente, passei a realizar *clipping*, também diariamente. O *clipping* era uma função que não variava muito, uma vez que passava sempre pela seleção das notícias mais relevantes, fosse para algum cliente, para a publicação de conteúdos de relevo nas redes sociais da própria agência ou até mesmo de notícias da atualidade promovidas pelos canais digitais.

Apesar de entender a importância que esta tarefa tem na área das Relações Públicas e na Assessoria de Imprensa, bem como em qualquer agência ou empresa de comunicação, não foram estas funções que despoletaram em mim algum tipo de interesse que me levasse a querer estudar a sua

importância. Como já referi, são realmente tarefas essenciais e indispensáveis, mas foi conseguir realizá-las a partir de casa que me despertou alguma curiosidade. O mundo do teletrabalho não é uma novidade, mas com a pandemia da Covid-19, este modelo de trabalho foi imposto a grande parte das empresas. Apesar do alívio das restrições, muitas instituições optaram pelo trabalho remoto, uma vez que entenderam que era possível, aos colaboradores, realizar as mesmas funções a partir do conforto de suas casas, usufruindo de diversas vantagens de gestão, como menores custos financeiros, mais flexibilidade horária, entre outras.

Quando iniciei o meu estágio, as restrições já permitiam o trabalho presencial. Nos primeiros tempos exerci funções no local de trabalho, uma vez que a minha orientadora não era apologista de fazer orientação em trabalho remoto. Contudo, mais tarde, acabei mesmo por exercer as minhas funções a partir de casa com a sua orientação, essencialmente, devido ao aumento da equipa, uma vez que o espaço de trabalho era reduzido e também para diminuir as minhas despesas financeiras com a deslocação. Isto suscitou em mim algum interesse sobre a relevância atribuída à comunicação interna quando a equipa não se encontra no mesmo espaço. Desde a minha formação em Ciências da Comunicação, sempre tive um interesse sobre comunicação interna e a sua importância para manter o processo comunicativo interno funcional e eficaz. Ao ingressar no estágio, foi este o aspeto que mais se destacou, uma vez que acreditava que numa agência de comunicação existia mais diálogo entre membros do que aquele que observei. Ao realizar trabalho remoto, este tema tornou-se ainda mais evidente e, por isso, optei pelo seu estudo.

Desta forma, considero como um tema relevante perceber a importância que deve ser dada à comunicação interna em regime de teletrabalho, mais precisamente em agências de comunicação. Entendi que seria interessante explorar e refletir como este tipo de organizações se ajustam aos constrangimentos e mudanças feitas na sua área de especialização.

## **Capítulo II – Enquadramento teórico: O papel da comunicação interna em teletrabalho**

O tema deste relatório de estágio é a importância da comunicação interna em teletrabalho, pensado em diferentes vertentes, nomeadamente, na necessidade de se priorizar a comunicação entre

membros de uma equipa, de forma a arranjar modos de comunicação eficientes que permitam a sobrevivência da empresa em trabalho remoto. Deste modo, o enquadramento teórico irá concentrar-se no estudo de conceitos relacionados com o assunto em análise, nomeadamente, a comunicação dentro de uma organização, a comunicação interna em contexto teletrabalho, as implicações que a pandemia da Covid-19 suscitou e, por fim, as novas formas de comunicação e respetivas plataformas digitais.

## 2.1 Comunicação Organizacional

Segundo Teresa Ruão, os indivíduos sempre que necessitam de produzir algo demasiado complexo para uma pessoa apenas, criam uma organização. E o ato de organizar leva, desde cedo, à necessidade de existir comunicação entre pessoas (Ruão, 2016).

Comunicar faz parte do ser humano. Quando dois ou mais indivíduos se reúnem, existe a necessidade de estes comunicarem entre si. Várias são as formas de comunicação existentes, tais como: a escrita, a oral ou até mesmo corporal. Segundo Mariot, Gruber & Marcelino é através "da comunicação que conseguimos expressar sentimentos, informações, opiniões e outros. E assim compreender e ser compreendido" (Mariot, Gruber & Marcelino, 2021, p.3).

A comunicação é parte da nossa sociedade e de todos aqueles que nela se incluem. Sendo assim, o processo comunicativo é a base de todas as estruturas e organizações, sejam elas políticas, sociais ou económicas (Mariot et al., 2021). As organizações são constituídas por seres humanos que comunicam entre si. Filipa Neiva (2018) afirma que "a comunicação é 'uma ferramenta das atividades organizacionais' (Deetz, 2010), fundamental para estas produzirem e sobreviverem" (Neiva, 2018, p.3). O mesmo autor entende que, no processo comunicacional, existe uma transmissão de significados e informações que produzem os efeitos da mensagem. Neste sentido, conclui-se que a comunicação é essencial do ponto de vista organizacional. As organizações são criadas pelo ser humano e é "impossível dissociá-las da comunicação" (Mariot et al., 2021, p.4).

Segundo Evandro Oliveira & Henninger (2016), a comunicação era utilizada pelas organizações para atingir os seus objetivos internos e externos. Contudo, esta visão acabou por ser criticada e, por isso, a comunicação "deixou de ser vista apenas como um meio de transmissão, e passou a ser antes considerada como um processo com o potencial para decretar os comportamentos contínuos e interligados que constituíam a vida organizacional" (Oliveira & Henninger, 2016, p.1). Desta forma, surge

a teoria da comunicação constitui a organização (CCO). Os autores afirmam que os defensores deste princípio

“pressupõem que as organizações são geradas e renovadas através de processos continuados de comunicação. Como conceito de base está a reflexão de que o uso da linguagem constitui a realidade social. Os académicos que defendem esta perspetiva, consideram que não é possível nem conceber a separação entre o processo de organizar e o de comunicação, nem considerar ambos como independentes. A organização e a comunicação são, desta forma, uma dualidade” (Oliveira & Henninger, 2016, p.2).

Não obstante, a teoria do CCO foi considerada relevante por parte de vários investigadores de diferentes escolas de pensamento. Assim, surgem diferentes teorias e perspetivas acerca deste princípio, que se distinguem pelas suas raízes teóricas. Nesse sentido, Evandro Oliveira & Isabel Henninger (2016) apresenta três abordagens distintas, nomeadamente, a dedutiva, indutiva e a combinada. Estes autores (2016) afirmam que

“o princípio da CCO mostra-se desde o seu período de formação, desenvolvimento e aplicação na investigação, com uma diversidade teórica ampla e é influenciado por teorias da sociologia e das ciências da comunicação. As abordagens podem ser interligadas, comparadas ou mesmo vistas como opostas, dependendo do restante quadro teórico e do design de investigação” (Oliveira & Henninger, 2016, p.10).

Para Filipa Neiva, a Comunicação Organizacional apresenta duas frentes: "a maneira como a organização comunica para dentro com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e a maneira como a organização comunica a própria organização, com o exterior e seus públicos externos" (Neiva, 2018, p.3). Já Ruão, Freitas, Ribeiro & Salgado, olham para a Comunicação Organizacional como "o processo de criação de estruturas de significado coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais" (Ruão, Freitas, Ribeiro & Salgado, 2014, p.1). Do ponto de vista destes autores, a Comunicação Organizacional é " como a força propulsora que permite à organização cumprir a sua missão" (Ruão et al., 2014, p.2).

Weick (1979), afirma que as "organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos" (Ruão et al., 2014, p.3). O autor defende que os indivíduos "reconstroem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de

significado que racionalizam o sentido das suas ações" (Ruão et al., 2014, p.3). Com isto, entende-se que a comunicação é vital para a sobrevivência da organização, uma vez que é necessária para a partilha de informações e até mesmo de pensamentos. Ruão et al. (2014) afirmam que " a comunicação parece estar na base de todas atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações". (Ruão et al., 2014, p.3).

Logo, uma Comunicação Organizacional eficaz "parece favorecer a coordenação interna e a qualidade dos produtos/serviços comercializados/prestados no mercado, enquanto uma comunicação ineficiente pode afetar as relações profissionais e o desempenho. (Ruão, 2016, p.45). A Comunicação Organizacional é assim olhar para "a organização pelas lentes da comunicação" (Ruão, 2016, p.33). É esta a principal ideia dos "estudos em Comunicação Organizacional, segundo os quais as organizações são coletividades sociais complexas que podem ser examinadas por via de um enquadramento comunicativo." (Ruão, 2016, p.33).

## **2.2 Comunicação Interna**

A comunicação interna é "a base do trabalho de uma empresa" (Neiva, 2018, p.8). Dentro do público interno, podem ser considerados todos os funcionários, fornecedores, administração, entre outros. A comunicação interna é " uma função estratégica das organizações, a qual deverá ser gerida com base do mesmo esquema unitário que as outras políticas estratégicas da empresa, como a da Comunicação Organizacional" (Almeida, 2013, p.3). Se esta não for eficaz, a grande probabilidade é que a comunicação externa também sofra consequências. Pode dizer-se que comunicar de forma eficaz com o público interno pode proporcionar relações interpessoais estáveis, bem como boas condições de trabalho, com base na transparência e no respeito.

No interior da organização, a comunicação interna "passa por criar estabilidade, pessoal e profissional, nos colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas - que, quando combinados, são estratégia" (Neiva, 2018, p.3). Para Luís Almeida, comunicar "leva ao diálogo e à circulação de ideias, que irá influenciar os membros da organização, e não está diretamente ligado ao que se comunica, mas sim à maneira como se comunica" (Almeida, 2013, p.6). Com isso, entende-se o quão importante é a forma como se comunica com o público interno de uma empresa, tendo sempre em vista que a comunicação aplicada a uma organização, pode "alterar modos de trabalho em função dos objetivos delineados pela mesma" (Neiva, 2018, p.10).

Luís Almeida (2013) indica que a mensagem da comunicação interna é relativa aos valores e ideias expostos pela organização sobre a própria. Desta forma, torna-se necessário ter em conta um

conjunto de aspetos importantes, quando se pretende realizar comunicação interna nas organizações, mais precisamente, no processo comunicativo e no conteúdo do que se comunica. Almeida indica ainda que a comunicação interna pode ser considerada como uma estratégia dentro das organizações, ao "estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento" (Almeida, 2013, p.13). Para além disso, o autor afirma que, isto mostra que a comunicação interna está intimamente ligada à motivação e, por isso, é necessário ouvir os interesses dos seus funcionários, de modo a poder interligá-los à visão e objetivos da empresa.

Brandão (2018) afirma que comunicação interna nas organizações é:

"um sistema de interações que visa a partilha de significados que reflitam o conceito de cada empresa, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e reforçar os valores da organização que representam, mais precisamente, das suas práticas e coerência, na base de um espírito de 'socialização organizacional' (Rego, 1986)" (Brandão, 2018, p.6).

Isto é, a comunicação interna deve assumir um papel estratégico e ser uma "fonte de referências valorativas e culturais" (Brandão, 2018, p.6) junto dos seus funcionários. Esta promove a "interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização" (Ruão, Neves & Zilmar, 2017, p.43). Estes autores entendem que a identidade deve surgir da cultura, dos seres subjetivos e coletivos e ainda das experiências.

Posto isto, olhar para a comunicação interna como uma estratégia dentro das organizações pode levar a um maior "*engagement* dos colaboradores face à organização que representam" (Brandão, 2018, p.6). Cabe às empresas criarem e desenvolverem uma boa estratégia a nível da comunicação interna, uma vez que, dia após dia, é implícito às instituições que "se tornem cada vez mais participativas e menos hierarquizadas nos seus relacionamentos internos. Ou seja, que saibam estabelecer dinâmicas produtivas mais participativas que lhes permitam conseguirem atingir tanto objetivos económicos como sociais" (Brandão, 2018, p.8).

Assim, a "fronteira da comunicação interna na organização é aquela que é naturalmente imposta pelos seus membros, por oposição à comunicação externa que inversamente deriva do contacto dos colaboradores de uma instituição com todos os representantes da sua envolvente" (Ruão et al., 2017, p.158). O resultado final do bom desempenho da comunicação interna, "será sempre em última

instância dirigido às pessoas e ao seu desenvolvimento, potenciador da performance institucional" (Ruão et al., 2017, p. 159).

## **2.3 A comunicação interna em teletrabalho**

### **2.3.1 O fenómeno a pandemia da Covid-19**

Em meados de 2020, surge a pandemia da Covid-19 que destabiliza todas as estruturas da sociedade. Mais um novo desafio nasce para esta geração que nunca lidou com algo semelhante. O novo Coronavírus altera a nossa relação com o trabalho. As organizações "tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho" (Losekann & Mourão, 2020, p.3). Não só tiveram de ser revistas todas as regras de segurança para que a informação circule de forma segura no trabalho remoto, como novos "recursos foram investidos para possibilitar acesso a equipamentos e ferramentas de comunicação remota" (Losekann, & Mourão, 2020, p.3).

No ponto de vista de Nassif, Corrêa & Rossetto, a palavra do momento é "adaptabilidade", uma vez que não será a primeira, nem a última vez que o mundo assistirá a uma pandemia que afete a economia como se assiste no cenário atual (Nassif, Corrêa & Rossetto, 2020, p.1). A pandemia da Covid-19 afetou também os padrões de consumo, levando à necessidade das empresas e seus responsáveis pensarem em novas estratégias para responder às necessidades impostas pelo mercado. Estas mudanças para o mundo virtual produzem novos desafios até mesmo para as estruturas que já procuravam ser inovadoras e utilizavam

"ferramentas digitais para conectar as suas equipas. O que antes era uma possibilidade para alguns profissionais, trabalhar a partir de casa, de repente, com a Covid-19, passa a ser uma condição para uma larga maioria de pessoas continuar a desempenhar as suas profissões" (Costa, 2021, p.4).

A Covid-19 fez com que existisse a necessidade de distanciamento social, contudo, isso não significa que as relações pessoais e profissionais terminem. Segundo Mariot et al. (2021) este é "o momento de se adaptar a uma nova forma de relacionamento, substituindo a comunicação presencial, que carrega o risco de contágio, pela comunicação mediada pelas novas tecnologias da informação e comunicação" (Mariot et al., 2021, p.3). Os autores indicam ainda que, com os funcionários a trabalharem remotamente, muitos deles pela primeira vez, surge a necessidade de se reinventar e de arranjar ferramentas mais eficazes para garantir uma comunicação interna eficiente (Mariot et al., 2021).

### 2.3.2 O teletrabalho

O teletrabalho não surge apenas com a pandemia do Coronavírus. Este tipo de trabalho remoto já é utilizado há várias décadas, devido em grande parte aos desenvolvimentos tecnológicos. A verdade é que, nos dias de hoje, com o surgimento da *Internet* é cada vez mais fácil trabalhar a partir de casa ou até mesmo em outros locais tendo apenas um dispositivo móvel presente (Oliveira, 2019). Contudo, para as empresas que contavam com o controlo presencial como forma de relacionamento entre os trabalhadores, tornou-se num dos desafios mais difíceis que tiveram de enfrentar (Losekann & Mourão, 2020).

Para, José Oliveira, o teletrabalho significa "todo e qualquer trabalho realizado fora das dependências da empresa, desde que sejam utilizados recursos de *Internet* ou qualquer outro meio de tecnologia de informação e comunicação capaz de enviar e receber as atividades laborativas que serão realizadas" (Oliveira, 2019, p.13).

Do ponto de vista de Oliveira & Pantoja (2020) vários são os desafios impostos por esta virtualização, como a infraestrutura tecnológica e, em especial, a nível da comunicação interna e gestão das pessoas. Relativamente à infraestrutura tecnológica, os principais problemas são a criação de "mecanismos de segurança da informação com o desenvolvimento de sistemas de controle automatizados, além de garantir que bons serviços de suporte, manutenção e esclarecimento aos teletrabalhadores sejam oferecidos" (Oliveira & Pantoja, 2020, p.8). Quanto à gestão de pessoas, as dificuldades centram-se em "pensar estratégias para evitar a redução do contacto pessoal, lidar com a dificuldade de ascensão profissional, definir e desenvolver habilidades e competências necessárias para a realização do teletrabalho" (Oliveira & Pantoja, 2020, p.8), entre vários outros desafios.

Na mesma linha de pensamento, Larson, Vroman e Makarius (2020) indicam que existem quatro condicionantes para os trabalhadores que contactam com o teletrabalho pela primeira vez, sendo estas: "1. dificuldade de acesso à informação necessária; 2. sentimento de solidão em função do afastamento do ambiente do escritório; 3. distrações em casa com eventos e necessidades paralelas e espaços físicos subdimensionados; 4. falta de supervisão face a face" (Citado em Videira, 2021, p.5). A principal forma de gerir estas complicações seria que os responsáveis pelos trabalhadores reconhecessem o stress pelas quais as suas equipas estão a passar e procurassem incentivar e dar apoio aos mesmos (Videira, 2021). Estas dificuldades fazem com que seja necessário que a comunicação interna assuma um papel de relevo ao "apresentar estratégias de comunicação para alinhar a conduta do trabalhador com os processos de trabalho remoto, visando garantir a continuidade das atividades organizacionais e, ao

mesmo tempo, manter as equipas integradas, bem informadas e saudáveis física e mentalmente". (Videira, 2021, p.5)

Já Szimanouski & Teixeira, acreditam que "os requisitos exigidos no trabalho presencial, vem se adequando para a prestação remota e não deixando de ser essenciais para a caracterização, também como para a aplicação no direito do trabalhador" (Szimanouski & Teixeira, 2020, p.12). Não interessa a forma ou o local onde o colaborador está a desempenhar a sua tarefa, mas sim qual a sua produtividade ao desempenhá-la. A criação de excelentes práticas de comunicação e formas de interação entre os elementos de uma organização é essencial para a melhor gestão das pessoas neste contexto (Losekann & Mourão, 2020). Acima de tudo, é importante que se comunique de forma correta internamente para se criar boas relações entre elementos e proporcionar boas condições de trabalho, especialmente, em trabalho remoto.

Atualmente, o teletrabalho ganha cada vez mais terreno, uma vez que surgem mais ferramentas digitais, tais como o *Zoom*, *Teams*, *Google Meets* que permitem à organização, agora virtual, que não necessite de estar no mesmo espaço para a coordenação dos seus colaboradores. Segundo Giselle Costa, "estes ambientes virtuais reúnem inúmeras funções que antes só existiam no espaço físico, transformando-se em verdadeiros escritórios virtuais" (Costa, 2021, p.2).

O trabalho remoto, pode assim, ser mais eficaz e produtivo, se todos os recursos necessários e formações forem utilizados. Contudo, a forma como os trabalhadores se adaptam à mudança de espaço de trabalho e ainda às novas tecnologias, pode "influenciar o seu nível de satisfação" (Cunha, 2021, p.19).

## **2.4 Web 2.0: novas formas de comunicação**

O surgimento da *Internet* abriu caminho para a evolução de várias áreas e, em especial, da área da comunicação. A *Internet* está a modificar a forma com os seres humanos comunicam (Mariot et al., 2021). A web 2.0 trouxe "uma infinidade de novas ferramentas, como os media sociais, baseadas na interatividade e na colaboração, revelando novos padrões comunicativos e alterando definitivamente os relacionamentos interpessoais e organizacionais que vinham sendo praticados" (Mesquita, Ruão & Andrade, 2020, p.2). Estas novas formas de comunicação e interação social exigem "mais dinamicidade, transparência, criatividade e abertura para o diálogo por parte das organizações, além de uma visão mais complexa e dinâmica do pensamento comunicacional" (Mesquita et al., 2020, p.2).

A *Internet* não é apenas um meio de troca de informação, mas sim "uma ferramenta multidisciplinar sofisticada que permite aos indivíduos criar conteúdo, comunicar-se e até fugir da realidade" (Mariot et al., 2021, p.4) Assim, percebe-se que a comunicação social também é afetada, na medida em que as novas tecnologias transformam os nossos hábitos de comunicação, diariamente. A *Internet* "derruba barreiras de comunicação como tempo e espaço, e amplia as possibilidades comunicativas" (Mariot et al., 2021, p.4).

Dado que as organizações são compostas por pessoas que comunicam através dos canais tradicionais e agora, pelos digitais, estas são impactadas também com os avanços tecnológicos. Mariot et al. (2021) explicam que é "um momento de adaptação a uma nova realidade, uma nova forma de interagir, de informar, de comunicar" (Mariot et al., 2021, p.5). Segundo a perspectiva de Mesquita et al. (2020), o novo desafio para as organizações passa por conseguirem acompanhar a inovação tecnológica e conseguirem "incorporar as inovações e transformação em seu ambiente, suas estratégias e sua cultura organizacional, diante da aceleração do mundo digital e da própria adaptabilidade e rápida absorção que a sociedade " (Mesquita et al., 2020, p.3) tem deste novo mundo.

A transformação digital e a utilização das tecnologias disponíveis como estratégia para o aumento da produtividade e da modernização da forma como se gere a empresa é cada vez mais, tema de debate, nos dias de hoje. É por esse mesmo motivo que as mudanças a nível digital adquirem um "papel fundamental para que as organizações possam desenvolver suas atividades de maneira competitiva" (Oliveira & Pantoja, 2020, p.2). É através dos novos canais digitais que se consegue estar a par de tudo o que está a acontecer no planeta, uma vez que se tem acesso à informação em minutos (Mariot et al., 2021). Por isso, é necessário aproveitar as oportunidades e regalias que as novas tecnologias fornecem.

#### **2.4.1 Comunicação interna através das novas plataformas digitais**

De acordo com Pereira, o "advento do mundo digital propõe novas tecnologias e muitas possibilidades de conexões" (Pereira, 2019, p.47) sendo que esta evolução tecnológica "permitiu uma comunicação mais dinâmica e uma maior interação entre as organizações e marcas com seus públicos" (Mesquita et al., 2020, p.3). Deixa de ser novidade que se está perante uma sociedade cada vez mais conectada através da *Internet*. O número de utilizadores presentes nos canais digitais, como as redes sociais, é cada vez maior (Pereira, 2019). Tendo isso em consideração, a presença das organizações nos meios digitais tornou-se uma realidade. Pereira (2019) afirma que "hoje, quem se destaca são as organizações que reconhecem valor nas ferramentas digitais e as utilizam como um meio para informar, estimular o diálogo e se relacionar com os seus públicos de interesse, sejam aqueles que estão

fisicamente dentro ou fora dos seus muros” (Pereira, 2019, p.47). Assim, percebe-se que as novas tecnologias têm vindo a possibilitar novas formas de comunicar e organizar o trabalho, desafiando os "paradigmas de gestão tradicionais" (Popovici & Popovici, 2020, p.1).

Os media digitais, para além de serem mais económicos e rápidos, funcionam como "canais interativos para as organizações interagirem com os seus públicos estratégicos, pois possibilitam a comunicação direta entre as partes” (Pereira, 2019, p.57). E é neste sentido que as " plataformas e redes digitais entram em ação, uma vez que se estruturam de forma descentralizada, não-linear, flexível e autoorganizável, estabelecida por estruturas horizontais de relacionamento e cooperação” (Costa, 2021, p. 3 e 4).

Do ponto de vista desta autora, a nova tecnologia, nomeadamente, as plataformas e redes sociais, atuam "diretamente na comunicação interna, exercendo um papel importante nas organizações virtualizadas, uma vez que pode vir a estabelecer laços, criar redes de relacionamento e gerar grau de confiança entre a liderança e a força de trabalho" (Costa, 2021, p.5). Também é necessário referir que as plataformas digitais podem ser um dos canais essenciais para a difusão da cultura e da identidade da organização, uma vez que é através destas que os colaboradores recebem e distribuem o seu *feedback*, trocam informações e opiniões, bem como partilha de experiências (Costa, 2021).

Costa afirma assim que é necessário:

“(…) olhar para a comunicação interna com outros olhos, valorizando e implementando processos em consonância com a estratégia organizacional, pois numa situação de crise, como a Covid-19, por exemplo, é importante gerir os canais de comunicação, identificar os públicos internos e saber passar a mensagem para cada um deles” (Costa, 2021, p.9).

Ruão et al. (2017) alertam para a possibilidade que a ausência de interação presencial pode ter, nomeadamente, na "dificuldade de partilha da missão, visão e valores organizacionais, reduzindo a capacidade de criação, partilha e manutenção de cultura e identidade" (Ruão et al., 2017, p.7). Percebe-se assim que obter uma sensação de pertença através dos meios *online* pode ser mais complicado e, por isso, as organizações devem começar a procurar novas estratégias para promover a "identificação organizacional nestes contextos" (Ruão et al., 2017, p.7).

Já na visão de Giselle Costa, incentivar o uso das ferramentas digitais é uma enorme vantagem, uma vez que estas reúnem "uma série de recursos que antes existiam separadamente (mensagens, blogs, fóruns, arquivos partilhados, conferências online, calendários, ferramentas de gestão de projetos

e outros aplicativos) num só ambiente” (Costa, 2021, p.7). Deste modo, é relevante o uso de plataformas digitais, no interior de uma organização, quando usadas com transparência e como um meio de comunicação bilateral (Costa, 2021). Para além disso, é necessário arranjar o melhor formato para se conseguir ser interativo com os funcionários, por exemplo, vídeos, animações, questionários.

Cardon (2020) sugere:

“criar a função do especialista para treinar os gerentes a realizar a comunicação nos dois sentidos; diversificar o conteúdo para garantir que o público interno tenha voz; investir na criatividade para que os funcionários expressem as suas opiniões; agregar as sugestões no dia a dia das organizações; identificar, nas mensagens e respostas, temas e conteúdo de interesse geral; reconhecer e agradecer pelas sugestões dadas; e debater de que forma a voz do funcionário influencia nas decisões tomadas' ” (citado em Costa, 2021, p.7).

De acordo com Pinheiro e Reis, ainda que as ferramentas digitais estejam, atualmente, a ser o principal meio de contacto entre os representantes e os colaboradores, " é preciso lembrar que além do papel de informar o público interno, elas repassam a postura da organização, por isso é essencial falar com empatia, transparência e agilidade. As pessoas, mesmo as de fora da empresa, estão sendo sobrecarregadas" (Pinheiro & Reis, 2021, p.12). Por isso, é preciso passar a mensagem de forma eficiente "utilizando podcasts, cards, e-mails curtos e packs de conteúdo que falem abertamente" (Pinheiro & Reis, 2021, p.12) É necessário ter em consideração que os " trabalhadores remotos também podem enfrentar vários problemas pessoais e profissionais, desafios, que por sua vez podem afetar indiretamente o bem-estar geral da empresa" (Popovici & Popovici, 2020, p.3) Optar por uma "comunicação ativa e próxima humaniza as relações e ajuda os colaboradores a saberem que estão todos unidos com o mesmo propósito" (Pinheiro & Reis, 2021, p.12).

Por fim, Ruão et al. (2017) defendem que a virtualização das organizações faz com que a informação flua:

"de modo rápido e detalhado entre níveis hierárquicos, reduzindo barreiras departamentais. A cooperação e a coordenação entre colaboradores são incrementadas. Os colaboradores são agora criadores de informação e de sentido organizacional de modo mais autónomo e multiplicador. Através do e-mail, dos blogues, dos fóruns ou das redes sociais tornam-se gestores e editores da informação. E o ideal da comunicação face-a-face parece sair questionado. Canais de comunicação mais ágeis desenvolvem forças produtivas também elas mais ágeis" (Ruão et al., 2017, p.6 e 7).

Desde modo, entende-se que o futuro da comunicação interna passa pelo crescente uso da *internet* e da consequente análise dos resultados (Costa, 2021). Contudo, não se pode assumir que aderir a uma plataforma digital é o suficiente para obter uma boa comunicação interna. Para isso, é preciso obter um bom plano, profissionais conscientes e qualificados, uma "estratégia para se chegar à ferramenta que realmente vai servir as necessidades da organização, pois, caso contrário, a solução pode transformar-se num problema e criar barreiras de acessibilidade, e ainda dificultar a colaboração e comunicação entre as equipas" (Costa, 2021, p.10).

## Capítulo III – Estudo Empírico

### 3.1 Metodologia

Depois de enquadrar teoricamente o tema, é imprescindível investigar, do ponto de vista empírico, qual a relevância que a comunicação interna tem no teletrabalho. Esta pesquisa tem como principal motivação estudar e entender uma nova realidade, bastante atual, mais precisamente, a importância da comunicação interna, nas agências de comunicação, em contexto de teletrabalho.

Neste sentido, os objetivos deste trabalho passam pela: importância da comunicação interna em contexto de teletrabalho e em que medida a pandemia da Covid-19 afetou as empresas a esse nível, principais desafios e oportunidades impostos pelo teletrabalho às agências da comunicação e seus funcionários, entender se as ferramentas digitais disponibilizadas são o suficiente para uma comunicação interna eficaz e explorar possíveis soluções para melhorar o processo comunicativo entre a agência e o público interno, bem como a possibilidade de o teletrabalho ser o futuro método de trabalho mais eficaz.

Esta investigação centra-se numa análise qualitativa, uma vez que o trabalho em questão procura compreender e “penetrar no mundo pessoal dos sujeitos, ‘...saber como interpretam as diversas situações e que significado tem para eles’ (Latorre et al, 1996:42), tentando ‘...compreender o mundo complexo do vivido desde o ponto de vista de quem vive’ (Mertens, 1998:11)” (Coutinho, 2004, p.4 e 5). A análise das informações recolhidas será feita através da observação e de entrevistas combinadas com ideias obtidas através das leituras realizadas. Do ponto de vista de Rosália Duarte (2004) a “leitura de estudos precedentes e uma cuidadosa revisão bibliográfica são requisitos fundamentais para a entrada do pesquisador no campo” (Duarte, 2004, p.4). Deste modo, a recolha de dados irá ser feita através da observação, com base na minha experiência de estágio numa agência de comunicação, a Amazing Ideas e de entrevistas semiestruturadas a cinco profissionais, de quatro agências de comunicação que trabalharam remotamente devido à pandemia. As entrevistas foram realizadas via online, devido à preferência pessoal dos entrevistados.

Segundo Maria Correia (2009), a observação “é realizada em contacto direto, frequente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa” (Correia, 2009, p.2). Neste ponto, o observador “observa de modo espontâneo, como espetador, embora mobilizando a informação na condução do seu olhar” (Correia, 2009, p.4) A utilização desta técnica de recolha de dados ocorreu de forma natural ao longo da análise,

uma vez que o foco desta pesquisa incide em agências de comunicação e as minhas funções como estagiária foram desempenhadas nesse registro.

Já a entrevista é fundamental “quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados” (Duarte, 2004 p.3). A autora afirma ainda que se as entrevistas foram bem alcançadas, elas vão permitir ao investigador analisar em grande profundidade, obtendo dados, da forma como cada indivíduo entende e atribui significado à sua realidade, fazendo um levantamento das informações sólidas que lhe “permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados” (Duarte, 2004, p.3). Por esse motivo, este método de recolha de dados parece o mais eficaz para obter respostas mais concretas e autênticas por parte dos participantes e ainda observar reações por partes dos mesmos quando questionados. Contudo, realizar entrevistas, por vezes, pode ser mais complexo do que aparenta. Duarte (2004) afirma que o entrevistador para conseguir uma boa entrevista deve “propiciar situações de contato, ao mesmo tempo formais e informais, de forma a ‘provocar’ um discurso mais ou menos livre, mas que atenda aos objetivos da pesquisa e que seja significativo no contexto investigado e academicamente relevante” (Duarte, 2004, p.4).

As entrevistas não tiveram uma duração superior a 40 minutos e foram realizadas perguntas abertas e fechadas já previamente definidas, mas adaptáveis ao entrevistado e às circunstâncias. As entrevistas semiestruturadas são um tipo de formato que permite uma maior flexibilidade na formulação das perguntas e cuja ordem será atribuída mediante o

“discurso dos sujeitos e da dinâmica que flui naturalmente no momento em que o entrevistador e entrevistado se defrontam e partilham uma conversa permeada de perguntas abertas, destinadas a ‘evocar ou suscitar’ uma verbalização que expresse o modo de pensar ou de agir das pessoas face aos temas focalizados, surgindo então a oportunidade de investigar crenças, sentimentos, valores, razões e motivos que se fazem acompanhar de fatos e comportamentos, numa captação, na íntegra, da fala dos sujeitos” (Alves & Silva, 1992, p.4).

As entrevistas foram executadas através da plataforma digital, *Zoom*. Foi a ferramenta que considerei mais adequada para a realização das entrevistas. Para além disso, os entrevistados já estavam familiarizados com a mesma. Ainda assim, existem alguns fatores a ter em consideração, porém, a condição fundamental para que a entrevista funcione da melhor forma é que o entrevistado e o

entrevistador estejam confortáveis com o ambiente virtual (Costa, Dias & Luccio, 2009). Do ponto de vista de Costa, Dias e Luccio (2009), as entrevistas online são “adequadas sempre que essa condição básica for satisfeita e o objetivo de a pesquisa permitir seu uso” (Costa et al., 2009, p.4). Aliás, este tipo de formato pode ser o mais interessante, uma vez que pode existir participantes que se sintam mais confortáveis com uma entrevista *online* do que com uma presencial (Costa et al., 2009).

Ainda na perspetiva destes autores, outra das grandes vantagens das entrevistas *online* é o facto de estas poderem ser interrompidas e “retomadas posteriormente sem que a sua qualidade seja comprometida” (Costa et al., 2009, p.5). Também a flexibilidade de horários pode ser vantajosa, uma vez que pode ser a horas pouco convencionais, mediante a disponibilidade dos interessados (Costa et al., 2009). Apesar disto, algumas desvantagens devem ser consideradas como a qualidade da gravação do áudio que pode conter alguns ruídos, a “interrupção de ligações devido a problemas técnicos ou de rede” (Santhiago & Magalhães, 2020, p.7). Santhiago & Magalhães (2020) afirmam também que existe a possibilidade de não se conseguir analisar, na sua plenitude, a linguagem corporal do entrevistado, uma vez que apenas lhe conseguimos ver parte do corpo, o que dificulta a sua leitura completa. Assim, ainda de acordo com estes autores, a solução será conceder às expressões faciais do entrevistado, uma maior atenção, de forma a conseguirmos obter alguma ideia por parte do mesmo (Santhiago & Magalhães, 2020).

As entrevistas foram gravadas e, mais tarde, transcritas para a respetiva análise. Segundo Zélia Alves e Maria Silva (1992), a gravação é essencial, uma vez que permite uma “maior preservação possível do discurso dos entrevistados, e evita o seu comprometimento, bem como da própria interação, pela tarefa de tomar nota das respostas.” (Alves & Silva, 1992, p.4)

Foi utilizada uma amostragem não probabilística, uma vez que é a mais adequada ao tipo de estudo a ser realizado. Procura-se obter uma amostragem representativa de profissionais na área da comunicação, sejam eles especializados em Audiovisual e Multimédia, Relações Públicas e Publicidade, Jornalismo ou *Marketing*. As agências de comunicação consideradas foram de pequena dimensão e os critérios de seleção passaram por: áreas geográficas, contactos e nome das agências. Visto isto, o objetivo central passa por estudar agências de Braga, Guimarães e Porto.

De forma breve, os métodos de recolha de dados escolhidos para este estudo passaram por:

- Revisão bibliográfica sobre a temática;

- Entrevistas semiestruturadas: realizadas via *online* a vários profissionais de comunicação de cada agência de comunicação selecionada. Os objetivos centram-se em perceber as oportunidades e desafios impostos pelo teletrabalho no processo comunicativo entre membros de uma empresa; entender até que ponto é que as novas ferramentas digitais e redes sociais são o suficiente para a realização de uma boa comunicação interna; discutir possíveis soluções para a melhoria da comunicação interna dentro de uma empresa em teletrabalho. As entrevistas foram gravadas e, mais tarde transcritas para análise.

-Observação: com base na experiência de estágio desempenhada na *Amazing Ideas*.

O último momento deste trabalho consistiu na discussão e compreensão dos dados adquiridos com o intuito de obter respostas para os objetivos anteriormente retratados.

Assim, o foco do trabalho baseia-se na pesquisa, discussão e reflexão crítica. Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados com base numa estrutura: apresentação do tema em análise, pontos de vista dos entrevistados, citações mais relevantes para a pesquisa e pela informação conseguida no enquadramento teórico de cada tema. Considero que a ordenação dos dados mais relevantes, com base nesta estruturação, facilitou a compreensão dos resultados.

### **3.2 Seleção dos entrevistados**

Em seguida, encontra-se a apresentação dos entrevistados (Tabela 1) onde constam as informações relativas às agências de comunicação selecionadas: nome da empresa, respetiva área geográfica em que se insere, nome e as funções desempenhadas pelo entrevistado, o tipo de entrevista, a sua duração e, por fim, a data de realização.

Relativamente às entrevistas e respetivas perguntas, estas apoiaram-se na fundamentação teórica desenvolvida para esta pesquisa. As entrevistas foram desenvolvidas com o suporte de um guião, no entanto, foram feitas outras questões consideradas pertinentes à medida que a entrevista ia decorrendo. A duração das entrevistas variou consoante os aspetos individuais e conhecimentos sobre o tema dos entrevistados.

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Funções</b>	<b>Cidade</b>	<b>Tipo de entrevista</b>	<b>Datas das entrevistas</b>
<b>Amazing Ideas</b>	Susana Nevado	Gestora de equipa/projetos	Guimarães	Online (31 minutos)	2 de junho, 2022
<b>Amazing Ideas</b>	Matilde Lopes	Marketing Digital	Guimarães	Online (27 minutos)	2 de junho, 2022
<b>Exclamação design e comunicação</b>	Sofia Vaz	Sócio-gerente/ Designer	Braga	Online (26 minutos)	7 de junho, 2022
<b>Vitamina Digital Agency</b>	Tiago Sequeira	Co-CEO	Braga	Online (28 minutos)	27 de junho, 2022
<b>We are innov</b>	Ricardo Vasconcelos	Diretor/gestor de equipa	Porto	Online (38 minutos)	23 de junho, 2022

*Tabela 1- Caracterização das entrevistas*

### 3.3. Análise e discussão dos resultados

Neste segmento procura-se apresentar os diferentes aspetos considerados interessantes para a pesquisa, orientada pela pergunta de partida: As agências de comunicação desenvolvem uma boa comunicação interna em contexto de teletrabalho? Desde modo, daremos início à análise e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas aos profissionais de comunicação das agências selecionadas tendo, também em conta, o enquadramento teórico e a observação.

De forma breve, compreende-se que os dados obtidos através do enquadramento teórico se assemelham, de certa forma, aos resultados das entrevistas às agências de comunicação. A falta de sensação de pertença e falta de empatia proporcionada pelo digital são os fatores de maior destaque. Apesar disso, é unânime que as plataformas digitais são uma mais-valia dentro do interior de uma organização, quando usadas com transparência e numa comunicação com dois sentidos. Através da observação, reconheço estas dificuldades e reforço a ideia obtida, quer através das orientações teóricas, quer das entrevistas que, as ferramentas digitais, por si só, não são o suficiente para a realização de uma comunicação interna eficiente, quando se realiza trabalho remoto. É fundamental a criação de planos estratégicos e profissionais conscientes que procurem responder às necessidades da organização.

O guião (ver anexo 1) elaborado para a realização das entrevistas teve como base os temas selecionados a partir do enquadramento teórico e da observação durante o estágio. Desta forma, os conteúdos obtidos através das entrevistas foram divididos em diferentes tópicos, onde se procura dar ênfase as ideias mais relevantes sobre cada tema, consoante a experiência pessoal e profissional dos entrevistados. Assim sendo, estão representados seis temas que foram abordados ao longo desta pesquisa: a valorização da comunicação interna no teletrabalho; a comunicação interna e a pandemia da Covid-19; os efeitos da pandemia nas agências de comunicação; o teletrabalho e os seus desafios e potencialidades; as novas tecnologias e as ferramentas digitais e o futuro da comunicação interna e do teletrabalho (ver anexo 1).

### **A valorização da comunicação interna no teletrabalho**

No que refere à comunicação interna, Susana Nevado (Amazing Ideas, 2 de junho, 2022), acredita que tem como base os fluxos de trabalho, ou seja, os procedimentos que são usados internamente para comunicar. Indica que numa comunicação horizontal, isto é, “numa estrutura de trabalho colaborativa em equipa”, a comunicação interna é essencial para que a informação flua a nível interno, sem dificuldades. Na mesma linha de pensamento, Matilde Lopes (Amazing Ideas, 2 de junho, 2022) relembra que sem uma boa comunicação interna, não se consegue transmitir uma boa comunicação externa. Admite que é “fundamental que exista um bom equilíbrio e um bom entendimento entre todas as partes”.

Ricardo Vasconcelos (We Are Innov, 23 de junho, 2022) afirma que a comunicação interna é “crucial”. Para este profissional é necessária a envolvência total dos colaboradores na empresa, mas reforça que “é normal que a comunicação interna não seja fluente”. A comunicação interna é um desafio, diz Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022). Neste sentido, segundo Tiago Sequeira (Vitaminas Digital Agency, 27 de junho, 2022), com o teletrabalho, a comunicação interna “é ainda mais importante do que antes”, uma vez que obrigou a formalizar processos que até então eram informais, espontâneos, naturais. Para Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022), a grande dificuldade passa pela utilização de várias plataformas e reconhece que trabalhar a partir de casa, deu à comunicação interna outro peso. Para Susana Nevado (2 de junho, 2022) se não existisse comunicação interna numa agência de comunicação “era o fim da linha, não havia como conseguir concretizar o trabalho”.

De acordo com Matilde Lopes (2 de junho, 2022), a sua agência teve o cuidado de reorganizar o ambiente de trabalho que tinha presencialmente para o teletrabalho. Foi essencial para a sua adaptação, mas relembra que existem muitas empresas onde os trabalhadores se sentiram “completamente

abandonados”. A profissional acredita que o trabalho remoto exigiu uma maior atenção por parte dos responsáveis para motivar e cuidar dos colaboradores, dado que não é fácil trabalhar a partir de casa sem contacto pessoal. “Somos humanos, precisamos de contacto pessoal para evoluirmos e para nos sentirmos confortáveis.” Ainda assim, admite que é possível trabalhar remotamente, mas que cabe a cada colaborador “ser organizado, metódico” e estruturar muito bem as tarefas que tem para fazer durante o dia.

Nesse sentido, os entrevistados denotam o peso que a comunicação interna tem dentro de uma organização, relembrando que com a chegada do trabalho remoto, se deu um aumento da sua importância. Os pontos de vistas destes profissionais coincidem com os dados teóricos recolhidos, na medida em que ambos reconhecem as dificuldades acrescidas e a necessidade de alinhar a atuação dos funcionários, com a nova forma de trabalho, procurando garantir os cuidados necessários para manter as equipas equilibradas e saudáveis física e mentalmente. Com base na observação adquirida através do estágio numa agência de comunicação, considero que é essencial que seja distribuída a motivação certa por parte das chefias aos seus colaboradores. É realmente fundamental que os funcionários sintam que pertencem a algo quando se encontram a trabalhar virtualmente, sem qualquer contacto físico.

### **A comunicação no digital e a pandemia da Covid-19**

O surgimento da pandemia da Covid-19 abalou a forma como os indivíduos trabalham e socializam entre si. O mundo digital ganha mais terreno, o que para uns é uma mais-valia, mas para outros um novo desafio. Na opinião de Susana Nevado (2 de junho, 2022), a pandemia “obrigou-nos a fazer esta transição digital e a otimizar o tempo”. Anteriormente a gestão de tempo era feita de forma mais rudimentar e com o surgimento do trabalho remoto, houve a necessidade de uma adaptação. Na mesma perspetiva, a *Marketeer* Matilde Lopes (2 de junho, 2022), admite que sentiram a obrigação de se “adaptarem ao digital”, mas uma agência da comunicação lida bastante com a tecnologia, por isso não sentiram grandes mudanças no dia a dia. Internamente, segundo Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) esta mudança radical provocada pela pandemia tornou-os “mais transparentes, com uma forma de comunicar mais formalizada”, em que os indivíduos sabem o que esperar e onde obter as informações que necessitam. Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022), atesta que não sabe como teria comunicado internamente com a sua equipa se não existisse o digital.

Do ponto de vista de Susana Nevado (2 de junho, 2022) as pessoas, atualmente, “querem estar no digital” e de acordo com Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) “a pandemia obrigou os indivíduos a pensarem na comunicação digital de uma forma mais séria”. Apesar do meio *online* e das plataformas

digitais não serem uma novidade para as gerações do presente, para vários empreendedores e profissionais tornou-se, de um dia para o outro, o seu local de trabalho. Sequeira (27 de junho, 2022) confirma que sentiu que os seus clientes necessitavam de mais comunicação. Susana Nevado (2 de junho, 2022) acrescenta que esta preocupação e necessidade aumentou e não acredita que vai voltar atrás. Aliás, garante que vai aumentar cada vez mais. Porém, Sofia Vaz (Exclamação, Design e Comunicação, 7 de junho) afirma que “as pessoas se adaptam” e acabam por entender as vantagens que o digital oferece, como é o caso das videochamadas que possibilitam a realização de reuniões, sem deslocações.

Assim, no que diz respeito à comunicação no digital na pandemia da Covid-19, a maioria dos entrevistados sentiu a necessidade de fazer uma transição extrema para o *online*, tanto na comunicação interna da agência, como no contacto com os clientes. Clientes estes, que tiveram de transformar os seus negócios físicos, em digitais, muitos dos quais sem qualquer literacia digital. A comunicação interna e externa teve de ser ajustada às circunstâncias, sendo que para grande parte dos entrevistados, o aumento das ferramentas digitais tornou a adaptação mais fácil, possibilitando inúmeras vantagens. Segundo Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) esta transição aumentou a sua “capacidade de atuar em mercados geográficos” e no mesmo sentido, Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) confirma que foi em 2020/2021 que alcançou os melhores resultados possíveis devido à digitalização.

Desta forma, nem todos os entrevistados se adaptaram às novas ferramentas digitais e continuaram a utilizar os canais internos anteriores ao teletrabalho. Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) revela que não adicionou nenhum novo canal de comunicação. O profissional passou apenas a utilizar mais as ferramentas digitais que já possuía. As ferramentas que utiliza na sua agência são o *Trello*, como ferramenta de organização de projetos, o E-mail, como ferramenta de comunicação assíncrona e o *Slack* como ferramenta de comunicação síncrona. Noutra perspetiva, Susana Nevado (Amazing Ideas) passou de utilizar apenas o *E-mail*, a *Dropbox* e *Cloud*, ambas ferramentas colaborativas, para a migração total para a plataforma da *Microsoft*. Esta adoção por parte da sua agência facilitou a comunicação interna nos períodos de maior dificuldade, uma vez que albergavam na mesma plataforma tudo o que necessitavam. O *Teams* foi indispensável para fazer “essa gestão otimizada” e admite que usa essas ferramentas até aos dias de hoje para comunicar com a sua equipa, mesmo quando se encontram presencialmente. “É uma ferramenta, neste momento, indispensável de trabalho.”

Vaz (7 de junho, 2022) confirma que como canais internos utiliza o *Slack* e *E-mail*, e que apenas acrescentou ferramentas de vídeo, como o *Zoom* e o *Messenger* e *Trello* para trabalho remoto. Por fim, Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) acrescentou o *Skype* e o *Whatsapp* como ferramentas de

comunicação interna adicionais àquela que já possuía, como o *Trello* que utiliza para a gestão de projetos. Revela ainda que comprou um *Mycloud* para armazenar conteúdos e que utilizava por vezes o *Zoom* e *Google Meets* para reunir com clientes.

De um modo geral, grande parte das agências entrevistadas sentiu a necessidade de adotar novas ferramentas e estratégias para melhorar a comunicação interna da sua empresa. Procuraram assim, realizar planos estratégicos de comunicação interna para proporcionarem aos seus colaboradores a melhor experiência profissional possível. Sofia Vaz (7 de junho, 2022) relembra que é essencial que as agências façam as devidas adaptações e que não tenham receio, porque como podem exigir uma comunicação digital aos clientes, se eles próprios não a conseguem realizar. A maioria dos entrevistados sentiu, no início da pandemia, alguma resistência e preocupação por parte dos clientes a fazer este ajuste aos seus negócios. Na generalidade, poucos tinham contactado com o digital e temiam a perda do seu negócio numa situação de crise. No entanto, com o passar dos anos, Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) confessa que o grande desafio com a digitalização passa agora por lembrar aos clientes que o sucesso alcançado com o digital em tempo de pandemia já não é possível, uma vez que, atualmente, mais do que nunca, a concorrência aumenta, as campanhas ficam mais caras e que para ter os resultados que tiveram em 2020/2021 precisam de investir o dobro. Segundo este, isso apenas se alcança pela “educação que se tem de passar ao cliente para que perceba que a mudança é constante.”

### **O impacto da pandemia da Covid-19 nas agências de comunicação**

Sofia Vaz (7 de junho, 2022) afirma que não sofreu qualquer impacto a nível interno por parte da pandemia da Covid-19, na sua agência de comunicação. Lopes (2 de junho, 2022) não partilha da mesma opinião e afirma que a pandemia do Coronavírus não afetou apenas agências de comunicação, mas as empresas na generalidade. A profissional diz que “as pessoas tiveram que se adaptar” a um modelo de trabalho que não é muito comum na cultura portuguesa, mas que fora do território nacional é bastante apreciado e acrescenta que os portugueses necessitam da presença. Na mesma perspetiva, Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) indica que as agências de comunicação alcançaram um novo mercado muito extenso, mas pouco preparado para trabalhar no digital. Acredita que o mercado precisa de ser educado para que os indivíduos percebam como funciona o mundo *online*.

Na maior parte dos casos, as agências entrevistadas sentiram o impacto provocado pela pandemia da Covid-19, sendo que para Sequeira (27 de junho, 2022) foi uma mudança interessante, visto que a

sua agência ganhou, no início do Coronavírus, um volume superior de trabalho. Porém, considerou um desafio fazer a sua retenção, na medida em que as empresas estavam, na verdade, a ser pressionadas por todo o contexto de pandemia. Por outro lado, a maior dificuldade para Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) é a falta de empatia que o digital proporciona. Revela que sentiu uma maior falta de foco e concentração por parte da sua equipa e clientes ao realizar reuniões *online*, sendo que acredita que isso se deve ao volume elevado de trabalho.

Durante o estágio desenvolvido na agência de comunicação Amazing Ideas e após um contacto mais próximo com o trabalho remoto, enquanto observadora experienciei essa mesma falta de concentração. Contudo, com base na minha experiência, quando o espaço físico de trabalho é reduzido e todas as funções desempenhadas pelos colaboradores, tais como reuniões, chamadas, são realizadas nesse mesmo local, torna-se complicado desempenhar tarefas que envolvam foco. Nesse caso, trabalhar remotamente foi benéfico.

Neste ponto, todos os entrevistados confirmam que as suas agências ultrapassaram as dificuldades e que estes desafios impostos revelaram para alguns, diversos benefícios para as suas agências de comunicação. Sofia Vaz (7 de junho, 2022) foi a profissional que mostrou uma menor preocupação com as imposições provocadas pela pandemia à sua agência. Revela que já tinha vários colaboradores em teletrabalho e, por esse mesmo motivo, o trabalho remoto não lhe provocou qualquer contratempo. Por outro lado, apesar da sua equipa já ter começado a preparar-se para o crescimento do digital porque era “tendência” nos restantes países vizinhos, Vasconcelos (23 de junho, 2022) confirma que a pandemia trouxe algumas complicações na gestão do tempo de trabalho, uma vez que sentia que tinha uma carga de trabalho superior e que não conseguia desconectar, na totalidade, do trabalho nos momentos de lazer. “Nós estávamos constantemente *online*, constantemente a falar uns com os outros”. Susana Nevado (2 de junho, 2022) comprova esta ideia, declarando que a pandemia obrigou as agências a “pensar nesta gestão de otimização” quer de tempo, quer das ferramentas e áreas de trabalho. A profissional fala também das diferenças que são sentidas por parte das agências tendo em conta a sua dimensão, revelando que as agências de maior número sentiram uma dificuldade acrescida relativamente às de pequena dimensão. As pequenas centralizam as tarefas em poucas pessoas, o que torna mais fácil a gestão da comunicação interna.

Na perspetiva de Matilde Lopes (2 de junho, 2022) a sua agência de comunicação não poderia lidar melhor com a imposição do trabalho remoto, dado que são uma empresa ligada as novas tecnologias e ao digital. Adicionalmente, Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) revela que a estratégia que utilizou para combater a incerteza provocada pela Covid-19 foi a criação imediata de um “plano interno

para ajudar os clientes a lidar com a pandemia, com o foco total numa comunicação digital.” Optaram pela realização de documentos de boas práticas e planos de ação para os clientes mais relevantes, “apostando em *webinars*, em vez de feiras”. Internamente, adaptaram-se de igual forma, mas numa “lógica de comunicação”, arranjando novas formas de organização para alcançarem a mesma “fluidez de comunicação” que possuíam anteriormente. Assim, Vasconcelos (23 de junho, 2022) acrescenta que procurava resolver os problemas na comunicação interna da sua equipa através de *teambuildings* para escapar ao desgaste mental e emocional provocado pelo Coronavírus. Na sua opinião, foi essencial para manter o espírito de equipa equilibrado.

A maioria dos entrevistados desempenha funções de direção e gestão de equipa e projetos dentro da sua agência de comunicação. Assim sendo, a maior parte sentiu um peso acrescido, já que foram apressados a arranjar soluções para os problemas de gestão que a pandemia trouxe. Estes profissionais não só tiveram de gerir o bem-estar dos negócios dos seus clientes, como também o da sua própria agência, lidando com situações que outrora nunca tinham sucedido. Susana Nevado (2 de junho, 2022) admite que o facto de estarem em teletrabalho e em confinamento, aliado com o aumento do volume de trabalho lhe deu uma pressão acrescida, pois sentia que tinha de “dar atenção a toda a gente e a muita gente através destas ferramentas”. Confirma que era “impossível cumprir um horário à regra e que as fronteiras acabaram por ficar muito dúbias entre áreas de trabalho e vida pessoal.” Para esta profissional, foram tempos desgastantes e acredita que a “opinião seja geral”. Na mesma perspetiva, Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) afirma que teve “algumas dificuldades”, essencialmente, na criação de ligações com novos colaboradores e clientes. Explica que antes da Covid-19, iniciava a reunião com os seus clientes de uma forma descontraída, na tentativa de “quebrar o clima, quebrar o gelo, ou seja, criar ali uma empatia com o cliente, sentir, cumprimentá-lo, perceber que tipo de negócio é, que tipo de pessoa é”. De repente, com a pandemia, deixa de existir esta possibilidade e começa-se a comunicar através de um computador onde “não há empatia”. Não obstante, afirma que se adaptou. “Como qualquer ser humano, nós adaptamo-nos e damos a volta, não há hipóteses”. Apesar disto, admite que continua a preferir o presencial, mas que as vantagens proporcionadas pelo digital oferecem uma determinada flexibilidade apreciada. É eficiente, porque no mesmo dia facilmente consegue realizar três reuniões a partir de casa, mas pode também ser prejudicial, dado que “não se cria aquela empatia que é importante para os negócios”. Os restantes entrevistados partilham da mesma opinião referindo que preferem trabalhar presencialmente.

Para Sofia Vaz (7 de junho, 2022) e Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) a adaptação foi fácil. Sofia confirma que na sua agência todos expressam a sua opinião e que tem liberdade para trabalhar

em qualquer lugar, seja no escritório, em casa, até mesmo no café. “Trabalhamos mais por objetivos do que por horário de trabalho” revela a profissional.

Enquanto observadora, também possui uma boa adaptação ao teletrabalho. Este possibilitou uma flexibilidade acrescida que permitiu uma melhoria na realização das tarefas propostas. Desempenhar funções numa agência de comunicação envolve criatividade. O teletrabalho proporciona a escolha do local de trabalho e para se ser criativo, por vezes é necessário estar num ambiente que propicie essa criatividade. Nessa perspetiva, trabalhar remotamente facilitou a realização das minhas tarefas.

Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) indica que se adapta facilmente a qualquer contexto e que, atualmente, a sua empresa permite aos seus colaboradores trabalharem dois dias por semana em casa. Apesar desta flexibilidade, não esquece a importância do contacto presencial dentro da sua indústria. Afirma que na sua área é necessário haver momentos de discussão e *brainstorming* para alcançarem os conceitos adequados para os seus clientes e marcas. Na sua opinião é importante ter “momentos descontraídos”, informais e em equipa para que as pessoas se possam conhecer. Quando os funcionários de uma empresa têm a possibilidade de conviver, realizar atividades atrativas, em conjunto, o mais provável é que se sintam mais integrados dentro da empresa e que a sua produtividade aumente, melhorando, consecutivamente, a comunicação interna. Deste modo, Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) afirma que os tempos vividos foram um “abrir de novos horizontes que trouxe uma maior flexibilidade, capacidade de adaptação, novos clientes, novos colaboradores de zonas mais afastadas e *freelancers* com quem começaram a trabalhar com mais regularidade”.

### **O teletrabalho: desafios e oportunidades**

Todos os entrevistados admitem que o grande desafio imposto pelo teletrabalho foi a diminuição do contacto físico com as pessoas. Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) acrescenta que sente que estão “mais afastados do que próximos” quando trabalham *online*. Com a mesma opinião, Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) confessa que integrar pessoas remotamente é mais difícil, “fica aqui uma barreira que depende muito de quem está do outro lado”. Admite que nem todas as pessoas são espontâneas e que, por vezes, criar ligações torna-se um processo demorado. O teletrabalho dificultou ainda mais esta prática, na medida em que é mais difícil conseguir alcançar os funcionários através de um ecrã de computador. “Não criamos empatia entre as pessoas, não criamos o conhecimento das personalidades” porque só conhecemos a pessoa em contexto de teletrabalho. Como líder é “importantíssimo ter o papel de perceber o perfil de cada um e de não exigir que as pessoas sejam todas extrovertidas e interventivas” revela Sequeira (27 de junho, 2022), para quem este é o grande desafio.

Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) reconhece que é crucial que a equipa esteja bem, mas admite que é complicado manter o espírito de equipa consistente quando trabalham mais do que é suposto e, conseqüentemente, não conseguem equilibrar o tempo dedicado ao trabalho e as suas vidas pessoais. Adicionalmente, Nevado (2 de junho, 2022) revela sofrer do mesmo problema, pois acredita que na sua área de trabalho é impensável ter um horário das nove às dezassete horas. Atesta que é “uma questão de rotina, de organização de trabalho”. Não obstante, acrescenta que a questão do teletrabalho revelou que, independentemente de se encontrarem a exercer funções *online* ou de forma presencial, “a produtividade e a eficácia do trabalho só depende da forma como nós estamos, se estamos bem, se estamos motivados, se temos todos os recursos que precisamos para fazer um bom trabalho”. Termina explicando que o teletrabalho veio reforçar a “flexibilização de horário” e que o mais importante é que o trabalho seja realizado com qualidade e feito mediante os prazos proferidos. Sofia Vaz (7 de junho, 2022) em jeito de concordância, indica que o trabalho remoto não proporcionou grande diferença, uma vez que se encontra numa agência que trabalha digitalmente. Contudo, reconhece que “há pessoas que são adaptáveis ao teletrabalho e outras que não são” e que este desafio é mais uma questão de preferência pessoal do que um problema derivado da organização.

Lopes (2 de junho, 2022) aborda os problemas técnicos, como problemas de *internet* ou de computador, como a razão da quebra, por vezes, do seu raciocínio. Por outro lado, Sofia Vaz (7 de junho, 2022) afirma que não deixa que estes desafios compliquem o seu dia e que opta por arranjar um novo método ou que procura fazer outro tipo de tarefa que tenha para o dia. “Há tempo para tudo” revela a profissional. A *marketeer* Matilde Lopes (2 de junho, 2022) aborda também a necessidade dentro de uma agência de comunicação do processo de *brainstorming* e sente que este foi prejudicado com o trabalho remoto. Admite que “pessoalmente, considera que é melhor o trabalho presencial” porque ao fim de alguns dias a trabalhar remotamente, se sentiu “isolada”. O teletrabalho pode afetar o ser humano a nível psicológico, se desempenhar as tarefas sempre no mesmo espaço físico. “Eu trabalhava no mesmo espaço, eu dormia no mesmo espaço, eu tinha os momentos de lazer naquele mesmo espaço, ou seja, acabava por não saber desligar” revela Matilde Lopes (2 de junho, 2022). Para complementar esta ideia, Susana Nevado (2 de junho, 2022) explica que o principal desafio que se deu conta foi a necessidade de manter os seus colaboradores motivados para que estes tenham “o sentimento de pertença, continuarem a acreditar que fazem parte de uma equipa, ou a acreditarem no projeto que tem em mãos”.

Mais uma vez enquanto observadora, esta foi a dificuldade que mais experienciei como estagiária de uma agência de comunicação. Cada indivíduo é diferente e a forma como se comunica varia

consoante as suas singularidades. Ao trabalhar remotamente, observei o esforço da minha responsável ao tentar motivar-me nos projetos que possuía, mas por vezes, devido ao volume de trabalho, tornou-se complicado fazer a gestão dos colaboradores que detinha presencialmente e dos que trabalhavam remotamente, sendo estes últimos os mais penalizados.

Numa outra vertente, as agências entrevistadas revelaram que existem diversos benefícios proporcionados pelo trabalho remoto. Para Nevado (2 de junho, 2022) o teletrabalho veio reforçar a flexibilização de horários e admite que não vê este com um olhar pejorativo. Vasconcelos (23 de junho, 2022) afirma que o “espírito de equipa se intensificou” e que atualmente a nível tecnológico existem plataformas para tudo. Hoje é ainda mais fácil comunicar do que antes. O profissional revela que consegue gerir melhor o seu tempo e ser mais produtivo com todas estas ferramentas *online*. Indica ainda que trabalhar remotamente pode ser menos dispendioso, pois não possuem gastos de deslocação. Para além disso, explica que o aumento de formações *online* foram uma mais-valia para a sua empresa, pois tiveram a possibilidade de comprar *hubs*, isto é, conseguiram aceder a várias formações sobre diferentes temas relevantes, através do pagamento de uma subscrição mensal. Matilde Lopes (2 de junho, 2022) relembra que uma das vantagens foi conseguir fazer várias atividades no seu dia, mas que ainda assim acredita que o presencial é essencial para o seu sucesso profissional. Contudo, admite que se “evolui 50% em meio ano, se calhar evolui 75% por causa do teletrabalho”.

De um modo em geral, todos os entrevistados acreditam que para trabalhar remotamente é preciso encontrar o equilíbrio certo e aquilo que melhor funciona para os seus funcionários e para a sua agência. Vaz (7 de junho, 2022) explica que “as pessoas devem trabalhar onde são produtivas. Há pessoas que não conseguem ser produtivas em casa.” A pandemia da Covid-19 e, consecutivamente, o teletrabalho veio confirmar esta ideia, uma vez que grande parte das agências de comunicação entrevistadas, mesmo após o trabalho presencial ter retomado, possibilitaram aos seus colaboradores trabalhar a partir de casa alguns dias por semana ou sempre que precisarem.

Desta forma e segundo os dados recolhidos através da observação, do enquadramento teórico e das entrevistas, várias são os desafios provenientes do trabalho remoto. O sentimento de solidão, como consequência do distanciamento do ambiente do escritório, é a adversidade mais recorrente. Por outro lado, também se revelam diversas potencialidades, sendo que a flexibilidade de horário é a mais retratada. No final de contas é tudo uma questão de adaptabilidade. Passa a ser dada uma maior prioridade à produtividade que o colaborador demonstra ao desempenhar a função e não tanta relevância ao local e à forma como a realiza.

## As novas tecnologias e as ferramentas digitais

A evolução das novas tecnologias tem vindo a mudar os nossos hábitos de comunicação. Segundo Sofia Vaz (7 de junho, 2022), as “pessoas estão mais ligadas do que nunca”. Com o mesmo ponto de vista, Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) afirma que, atualmente, “temos uma geração que usa as ferramentas para comunicar de uma forma básica e elementar todos os dias”. O profissional acredita que esta ação apenas se vai intensificar, lembrando que as ferramentas nos dão um maior conforto e facilidade de comunicação que antes não se possuía. Não obstante, indica que os indivíduos se podem deparar com um conjunto de oportunidades e desafios, tais como, a dependência pelo mundo digital, mas que a sua resolução não passa pela “questão de encontrar o equilíbrio”, mas sim de “sensibilizar” a sua redução.

Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) revela que o mundo se encontra preocupado com a excessiva utilização do telemóvel e em como este ato está a mudar os “nossos hábitos enquanto seres humanos”. Tal como em qualquer setor de atividade, tudo se “intensifica” e depois se “estende até ao equilíbrio”. Os seres vivos têm a tendência de procurar o conhecimento através dos seus “antepassados”. O que conhecem como “primitivo é o contacto e precisam de contacto para sobreviver” afirma Vasconcelos. Este profissional acrescenta que os seres humanos tendem sempre em procurar o equilíbrio.

Numa outra perspetiva, Susana Nevado (2 de junho, 2022) afirma que “a sociedade não pode estar apenas assente nas redes sociais como vemos hoje”. Acredita que, atualmente, a comunidade somente utiliza o telefone para estar a par das ocorrências mais recentes nas redes sociais e que por isso, estamos a caminhar para uma sociedade “em que há de facto esse desconstruir do objetivo para o qual ele foi criado ou dar-lhe uma utilização diferente”. Pouco a pouco, há uma diminuição da comunicação produzida pelas pessoas quando se encontram presencialmente. Esta redução leva-nos a acreditar que estes apenas fazem “uso da informação que é divulgada” e, consecutivamente, há um aumento do “desconhecimento, ou seja, vive-se numa sociedade paralela” acrescenta a CEO. Assim sendo, entende-se que determinados indivíduos apresentam uma certa incompreensão relativamente as diferentes “formas de comunicação”. Não obstante, Susana Nevado (2 de junho, 2022) acredita que “a tecnologia por muito que venha mudar hábitos e tentar substituí-los, vai ser muito difícil que o consiga fazer na totalidade”. Na sua opinião, apesar das reuniões *online* existirem, cada vez mais há uma preferência por parte dos indivíduos ao presencial, pois “tem essa necessidade de estar com as pessoas de partilhar coisas, de rir”. Sofia Vaz (7 de junho, 2022) apesar de acreditar que as mudanças feitas pelas novas tecnologias transformaram a sociedade, acaba por partilhar da mesma opinião que a anterior

profissional, uma vez que afirma que as pessoas não podem negligenciar o contacto físico. Contudo, afirma que na agência, não sente que as novas tecnologias mudam a forma como comunicam. “Nós somos muito atentos aos colaboradores e quando achamos que alguém está a ficar demasiado isolado arranjamos estratégias para trazer a pessoa e para fazermos um momento de colaboradores” revela Sofia Vaz.

Na generalidade, os entrevistados acreditam na influência que as novas tecnologias têm na forma como comunicamos e como agimos no mundo. Para muitos, as constantes mudanças e adaptações são positivas, revelando diversas oportunidades para estarmos sempre em evolução. Lopes (2 de junho, 2022) confirma que existe uma maior facilidade de contacto com as pessoas, uma vez que se pode comunicar em qualquer momento, a qualquer hora, em qualquer parte do mundo. Por outro lado, existem aspetos negativos, dado que certos elementos da sociedade podem fazer uma má utilização das ferramentas digitais levando à incompreensão do seu verdadeiro propósito de utilização.

Relativamente às ferramentas digitais e os seus benefícios, Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) afirma que “cumprem o propósito”, mas lembra que o que existe no presencial, dificilmente “vamos conseguir ter no digital”. Matilde Lopes (2 de junho, 2022) partilha da mesma opinião indicando que “é suficiente, mas não é melhor”, mas que nos abriu possibilidades que antes não eram possíveis, “tivemos de nos adaptar e muitas realidades passaram a ser virtuais” permitindo-nos assistir a diversos eventos ou conferências, em simultâneo a partir de um único dispositivo.

Por outro lado, Nevado (2 de junho, 2022) afirma que, atualmente, existem ferramentas “até demais”. As redes sociais estão a evoluir a uma velocidade gigante com todos os novos meios de comunicação disponibilizados, que vão desde “caixas de mensagens, conteúdos informativos, conteúdos de entretenimento”. Por este motivo, acredita que não podemos pedir mais ferramentas e que a sua escolha passa pelos diferentes “gostos pessoais e custos que as pessoas estão dispostas a pagar”. Por fim, Sequeira (27 de junho, 2022) indica que se olharmos para a palavra comunicação “no sentido lato, sim”, possuímos ferramentas mais que necessárias para comunicar com os nossos colegas de trabalho, mas que se optarmos por olhar para o sentido mais abrangente e perguntarmos se resolve a forma como comunicamos no trabalho, não. Este profissional diz que “essas ferramentas não têm e não permitem a espontaneidade de uma relação pessoal que é precisa criar para que a comunicação seja fluída e espontânea”.

Com base na observação feita ao longo do estágio numa agência de comunicação, as ferramentas digitais disponibilizadas foram o suficiente para manter uma comunicação rápida e eficaz com os membros da minha equipa. A maior dificuldade sentida foi a pouca utilização das funcionalidades de

videochamada, ferramenta esta bastante interessante para a criação de uma relação mais próxima entre colaboradores.

Deste modo, todas as agências de comunicação entrevistadas reconhecem que as ferramentas digitais disponibilizadas são uma mais-valia, contudo garantem que não conseguem substituir na totalidade o conseguido presencialmente. Ainda existe uma grande necessidade por parte dos seres humanos de se sentirem confortáveis nos seus ambientes de trabalho, e apesar de as ferramentas digitais cumprirem os seus propósitos profissionais, falham na vertente mais pessoal e humana. Os dados teóricos recolhidos numa fase inicial, comprovam estes pontos de vistas, identificando os efeitos negativos que a falta de interação presencial pode causar, quer na partilha dos valores da empresa, quer na ligação e comunicação partilhada entre membros.

### **Futuro da comunicação interna e do teletrabalho**

O mundo está em constante mudança e fazer as devidas adaptações já é recorrente para as agências de comunicação. Sofia Vaz (7 de junho, 2022) diz que é preciso “pensar um bocado fora da caixa”. Como profissional de comunicação, é o seu dever enquadrar-se nesta nova realidade que a era digital está a proporcionar. Vaz (7 de junho, 2022) acredita que “os indivíduos têm muito medo de não dispor das pessoas fisicamente”. Indica que os indivíduos têm receio de estar a pagar ordenados aos seus funcionários, mas que estes não estejam realmente a exercer as suas funções. Segundo esta profissional, este medo devia ser facilmente resolvido, uma vez que o trabalho dos colaboradores deve ser contabilizado através dos resultados obtidos e não pelas horas de trabalho que os veem a realizar.

Matilde Lopes (2 de junho, 2022) revela que para pequenas empresas é mais complicado adquirir os meios certos, como formações ou contratar elementos especializados em comunicação interna, para tornar a comunicação mais fluida dentro da organização. Segundo a *marketeer*, cabe a cada colaborador fazer o “esforço para que esta distância seja a mínima possível”. Vasconcelos (23 de junho, 2022) partilha da mesma opinião e indica que para as grandes empresas é crucial que exista um elemento especializado em comunicação interna, porque “o resultado da empresa vem dos colaboradores e os colaboradores necessitam de fazer parte da empresa”. Quando o número de elementos é superior, torna-se mais difícil fazer a gestão a nível interno.

Numa outra perspetiva, Susana Nevado (2 de junho, 2022) foca o seu testemunho numa possível solução que pretende implementar na sua agência de comunicação para uma maior otimização do tempo e de gestão de projetos. Esta ferramenta consiste num “sistema que faça a medição das horas de trabalho alocadas a cada projeto”, isto é, passa por uma “calendarização, onde sabemos exatamente

quando é que o plano começa e depois vamos dando baixo das horas alocadas a esse plano”. Este tipo de ferramentas é essencial, especialmente, em teletrabalho para percebermos onde temos “desvios de tempo ao longo do dia”. Segundo esta profissional, não só permite uma melhoria intensiva na gestão dos seus projetos, como melhora a comunicação interna, tornando-a mais eficaz e consistente. Numa outra vertente, Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) fala do anseio de criar uma plataforma personalizada que agregasse a totalidade de aspetos relacionados com a comunicação interna. Por outros termos, uma espécie de *hub* que “centralizava tudo” e que fosse bidirecional, dando como exemplo o tradicional quadro de cortiça. Este CEO revela que, para si, a ferramenta digital de comunicação interna perfeita passa por este quadro que possibilitaria aos seus colaboradores expressarem-se da forma que mais desejassem.

Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) vai mais longe e esclarece que para si era necessário a implementação de um especialista na área da psicologia na sua agência de comunicação. Revela que o maior problema que sente na comunicação com os seus membros quando se encontram a trabalhar remotamente, passa pela perceção do comportamento humano e que seria essencial ter alguém que o ajudasse a perceber a melhor estratégia para alcançar as pessoas que são “tipicamente mais introvertidas no mundo real”. Ou seja, um especialista em comportamento humano que o consiga auxiliar a alcançar estes indivíduos num mundo virtual onde é muito fácil esconder-se atrás de um ecrã.

Todos os entrevistados revelam que na sua opinião, o teletrabalho nunca será, num futuro próximo, o modelo de trabalho mais utilizado em Portugal. Susana Nevado (2 de junho, 2022) afirma que as “pessoas são seres sociais” e que acreditar no teletrabalho como o modelo do futuro é “ficção, mesmo em empresas *e-commerce*”. Esta profissional afirma que uma agência de comunicação que vive da “partilha de ideias” não conseguiria aguentar este regime. Numa mesma perspetiva, Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) indica que “as pessoas querem digitalizar, mas o *mindset* ainda não está digitalizado”.

Segundo Sofia Vaz (7 de junho, 2022) “é uma luta pelo desconhecido das pessoas” e que para o teletrabalho ser implementado “é preciso mudar muito a mentalidade antes de se conseguir”. Do seu ponto de vista, o teletrabalho “não é para todos os perfis e que é preciso ter uma noção de responsabilidade muito grande para as pessoas poderem estar em teletrabalho”. Não obstante, revela que são já várias as agências que tem colaboradores em trabalho remoto. Com uma ideia semelhante, Sequeira (27 de junho, 2022) afirma que o teletrabalho aos poucos começa a ser mais notório e que se está a normalizar. Para este profissional, o trabalho remoto “facilita e flexibiliza o mercado de trabalho, no sentido em que a pessoa pode estar em qualquer parte do mundo e a trabalhar para uma empresa

que seja um *fit* com aquilo que são as suas competências e a cultura que quer”. Contudo, apesar desta opinião, mostra concordância com os restantes entrevistados, revelando que nem toda a sociedade portuguesa está preparada para esta mudança. Segundo o seu parecer serão as agências que abraçarem o teletrabalho, aquelas “que vão atrair os melhores trabalhadores”. Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) não tem dúvidas que “as novas gerações preferem flexibilidade”.

Susana Nevado (2 de junho, 2022) acredita que é essencial que os colaboradores tenham algum contacto com a cultura da empresa e com os colegas, pois considera impossível para o bom funcionamento da empresa que “uma pessoa viva tudo remotamente e que nunca tenha bebido da filosofia da equipa”. Esta profissional diz que existem multinacionais com a política 100% remoto, mas estas necessitam criar outras ferramentas internamente para haver *teamwork*. Para que o trabalho remoto funcione, tem de existir alguém que de facto se preocupe com a forma como as diferentes pessoas comunicam entre elas, se existe comunicação e como se comportam esses fluxos e, ainda “como é que o trabalho efetivamente se concretiza com sucesso”. Segundo esta CEO, estes indivíduos já existem e são chamados “diretores de felicidade”. Não obstante, acredita num regime híbrido, isto é, na possibilidade de trabalhar remotamente sempre que necessário ou alguns dias por semana, sendo que os restantes serão realizados presencialmente dentro da organização. Para Susana Nevado (2 de junho, 2022) “híbrido é a flexibilização”. Com a mesma opinião, Tiago Sequeira (27 de junho, 2022) afirma que o modelo híbrido “faz mais sentido”, uma vez que existem questões que o teletrabalho não consegue resolver, de momento.

Para Ricardo Vasconcelos (23 de junho, 2022) as agências de comunicação são uma área de trabalho que devia permitir a utilização de um regime misto, na medida em que “para seres criativa tens que estar bem” e, por vezes, na nossa área de trabalho, é necessário que o colaborador esteja confortável e que trabalhe onde a criatividade lhe surja mais facilmente. Para este profissional de comunicação, o modelo híbrido será “o cenário de futuro nas agências”. A *marketeer* Matilde Lopes (2 de junho, 2022) apresenta um ponto de vista semelhante, afirmando que com o modelo híbrido, quase não é necessário existir um local trabalho físico, nomeadamente, um escritório. Acredita que para este regime funcionar “tem de haver uma grande força de vontade de todos os colaboradores de arranjamem um meio termo e uma comunicação interna boa e favorável”. Contudo, confessa que prefere o modelo 100% presencial, devido às reuniões de *brainstorming* e à troca e partilha de ideias.

## Notas conclusivas do estudo empírico

A concretização das entrevistas correspondeu às necessidades desta pesquisa, na medida em que permitiram a obtenção das respostas necessárias para a principal questão apresentada: a importância da comunicação interna em contexto de teletrabalho. Demonstrou ser um método de recolha indicado para obter informações, em especial, pontos de vista pessoais aliadas à experiência profissional dos entrevistados. Tendo em conta o tema deste projeto, realizar as entrevistas somente *online*, tornou-se uma mais-valia, dado que ajudou a colocar em prática as ideias obtidas através das entrevistas. Isto é, de que é possível fazer uma comunicação fluída, confortável e interessante através de um ecrã de computador.

Foi possível averiguar diversas opiniões sobre o assunto retratado, porém conseguimos observar que, na grande maioria, as perspetivas eram bastante semelhantes. De modo geral, entende-se que:

- As ferramentas digitais possibilitam uma **comunicação rápida e direta** entre colaboradores, mas **não representam a solução** para uma comunicação totalmente eficiente;
- A **falta de contacto pessoal** e de **empatia** foi a adversidade mais retratada e a **flexibilização de horários** foi a adversidade mais apreciada;
- Com o **trabalho remoto**, os profissionais entrevistados reconhecem ainda mais **o papel e a importância da comunicação interna**;
- O segredo para uma **boa adaptabilidade ao teletrabalho**, passa por encontrar o **equilíbrio** entre os **objetivos** e **motivações** do empregador e dos funcionários;
- A importância da **otimização dos canais de comunicação** e da **identificação dos públicos internos** para conhecer qual o tipo de mensagem que melhor se adequa;
- Não foram encontradas **soluções completas** que resolvam os principais problemas impostos pelo online à comunicação interna nas agências de comunicação;
- **Nenhum profissional de comunicação** acredita que o **teletrabalho** vá ser reconhecido como **eficiente e lucrativo**, por parte dos portugueses;
- O **modelo híbrido** proporciona o **equilíbrio perfeito** para se alcançar a **melhor comunicação interna possível**;

## Considerações Finais

Atualmente vivemos numa sociedade fundamentalmente digital e, por esse motivo, existe a necessidade de reforçar a atenção dada à comunicação interna de uma empresa face aos desafios impostos pela digitalização. Cada vez mais as organizações se tornam menos hierarquizadas nas relações internas, sendo necessário determinar sistemas produtivos mais participativos que facilitem o alcance dos seus objetivos.

Com a pandemia da Covid-19, as empresas foram obrigadas a repensar as suas estratégias de comunicação devido às novas necessidades do mercado. A mudança para uma comunicação virtual desenvolveu novas adversidades que careceram de uma resposta imediata. O surgimento das ferramentas digitais possibilitou uma comunicação rápida e direta entre colaboradores, todavia, não representou a solução para uma comunicação totalmente eficiente. A falta de contacto pessoal e de empatia foi a consequência mais retratada pelos profissionais de comunicação entrevistados que, coincide com os resultados obtidos no enquadramento teórico. Com o trabalho remoto, os profissionais entrevistados reconhecem ainda mais o papel e a importância da comunicação interna, dado que todos os processos comunicacionais que outrora eram espontâneos, tiveram de ser formalizados. Aditem que, aliada a uma boa comunicação interna, deve estar sempre o desenvolvimento de um bom equilíbrio entre o empregador e o funcionário e um bom plano de comunicação estratégica para que a informação circule e seja bem recebida. Não obstante, os indivíduos convivem com o digital, no seu dia a dia, de uma forma muito natural e, por isso, o surgimento do Coronavírus e a obrigatoriedade de uma comunicação 100% *online*, para muitos não foi um desafio. No entanto, para as empresas representadas pelos entrevistados, o impacto foi desmedido e obrigou à reformulação total da forma como comunicam internamente e externamente. As plataformas digitais e respetivas redes sociais a que estão habituados passam agora a ser o palco principal de trabalho e de comunicação no interior de uma instituição.

A maioria dos entrevistados sentiu apreensão pela forma como comunicaria internamente com os seus colaboradores e colegas, uma vez que, a pandemia não só afetou a maneira como exerciam as suas funções, como também toda a sua rotina e vida pessoal. A maior dificuldade passa assim por conseguir responder a todas as necessidades dos funcionários, mostrando empatia e compreensão. Todavia, adaptaram-se. A adaptação foi facilitada com o auxílio das novas ferramentas digitais que possibilitaram novas formas de comunicação à distância. Ainda assim, na generalidade, as agências entrevistadas alcançaram bons resultados com os efeitos provocados pela pandemia da Covid-19. Apesar dos desafios, a transição total para o *online* possibilitou o aumento do volume de trabalho e,

consecutivamente, o seu desempenho otimizou, permitindo a conquista de mercados que outrora não tinha sido possível.

Com base nas orientações teóricas, entende-se que, de facto, na atualidade, com a chegada da *Internet*, tornou-se mais fácil trabalhar remotamente, em qualquer parte do mundo através de um dispositivo móvel. Apesar disso, os profissionais de comunicação, quando questionados sobre o teletrabalho, retrataram algumas adversidades sobre este método. A principal passa pela falta de contacto pessoal que o digital oferece. Acreditam que qualquer ser humano necessita de interação física para que exista uma conexão entre indivíduos, bastante importante numa agência de comunicação que investe horas do seu tempo a desenvolver projetos conjuntos. Em seguida, apontam a falta de concentração por parte de funcionários e clientes em reuniões online, bem como uma maior dificuldade em fazer a gestão e otimização de tempo, tentando separar a vida profissional, da vida pessoal. Por último, indicam que a cultura portuguesa não possui literacia digital suficiente para abraçar este método de trabalho e que estes necessitam de ser instruídos sobre as possibilidades de trabalhar remotamente. Apesar disso, entende-se que estes desafios se sentem de formas diferentes nas agências de comunicação, mediante a sua dimensão. De modo geral, as agências de maior dimensão sentiram um maior impacto na forma como comunicam internamente, uma vez que a informação circula por mais pessoas, enquanto nas agências de pequena dimensão, as tarefas são centralizadas num menor número de indivíduos, facilitando a gestão da comunicação interna.

No que toca às oportunidades, os entrevistados confirmam que a flexibilidade de horário foi o benefício mais apreciado, uma vez que lhes permite não só trabalhar a partir de qualquer lado, bem como a qualquer hora, caso exista essa necessidade. O trabalho remoto permitiu atingir novas capacidades que no passado não possuíam. Para além disso, a maioria dos profissionais sentiu um aumento da produtividade, uma vez que não só deixaram de perder tempo em deslocações, quer para o local de trabalho, quer para as empresas dos clientes, como também conseguiram organizar melhor o tempo disponibilizado para reuniões de trabalho. Em vez de concretizarem uma ou duas reuniões presencialmente, por dia, passaram numa só manhã, a executarem três reuniões *online*.

Assim sendo, percebemos que, inicialmente, a adoção do teletrabalho foi uma missão exigente que colocou uma enorme pressão sob as chefias e respetivos funcionários que, não sabiam como lidar e executar com todas as adaptações necessárias. O trabalho remoto obrigou a que as empresas olhassem com outros olhos para a comunicação interna e que dedicassem grande parte do seu tempo a apresentar novas estratégias de comunicação para que a atuação do trabalhador colidisse com os novos processos de trabalho remoto. O objetivo principal das pequenas agências de comunicação passou

por conseguirem deter uma equipa saudável física e mentalmente, motivada, consciente e informada. Deste modo, todas as agências entrevistadas revelaram que já permitem o trabalho remoto, alguns dias por semana ou sempre que preciso nas suas agências. O ponto de vista dos entrevistados assemelha-se as informações recolhidas no enquadramento teórico. Assim, reconhece-se que, o segredo para uma boa adaptabilidade ao teletrabalho, passa por encontrar o equilíbrio entre os objetivos e motivações do empregador e dos funcionários.

As novas ferramentas digitais foram o grande reforço para a comunicação interna, segundo estes profissionais de comunicação. A web 2.0 ofereceu um conjunto de plataformas digitais que permitem uma maior interatividade utilizando apenas um aparelho móvel. Este processo esclarece a existência de novas formas de comunicação e modifica a maneira como os relacionamentos pessoais e profissionais irão proceder daqui em diante. Apesar de facilitar o diálogo entre indivíduos, existem algumas preocupações relativas à utilização excessiva destas plataformas, afirmando que as mesmas necessitam de ser realizadas com mais transparência e criatividade para que a comunicação flua de forma direta e próxima dentro de uma organização. Percebeu-se a importância da otimização dos canais de comunicação e da identificação dos públicos internos para conhecer qual o tipo de mensagem que melhor se adequa a cada um deles. Assim, quer os dados teóricos recolhidos, quer as agências entrevistadas, reconhecem que a ausência de contacto físico pode dificultar a partilha da visão e dos objetivos da empresa. Segundo os indivíduos entrevistados, o sentimento de pertença e de união é realmente incompatível com as ofertas proporcionadas pelas plataformas digitais. A verdade é que a virtualização das organizações trouxe um conjunto de oportunidades valiosas, mas que para estes profissionais, não são o suficiente para uma comunicação interna completa. Apesar de permitirem um conjunto de funcionalidades que facilitam o trabalho destas agências, tais como as reuniões *online*, estas plataformas não substituem na plenitude aquilo que mais apreciam numa boa comunicação quer interna, quer externa, que são os relacionamentos interpessoais. Deste modo, nota-se uma evidente opinião destes profissionais que assumem que estas plataformas simplificam a comunicação, no entanto, não conseguem substituir a importância da comunicação presencial entre membros. É necessário a realização de *teambuildings* presenciais para a criação de uma ligação impossível de obter através do ecrã de um computador. Os conhecimentos obtidos através do enquadramento teórico alertaram para esta possibilidade de falta de contacto pessoal, confirmando as ideias dos entrevistados. Para além disso abordam a dificuldade de conseguir transmitir um sentimento de pertença através dos meios digitais.

A despeito destas observações, a maioria das agências entrevistadas não conseguem encontrar soluções completas que resolvam todos problemas relativos à comunicação interna dentro das suas

instituições. Afirmam que a aquisição de um profissional de comunicação interna seria ideal para as grandes agências de comunicação, mas que para as pequenas não seria uma opção viável. Este cenário foi também proposto no enquadramento teórico, no entanto, ao contrário dos entrevistados, não existiu uma discriminação sobre que o tipo de agência de comunicação mais adequada para adquirir este tipo de profissional. Apesar destes pontos de vista, os entrevistados apresentam algumas recomendações que podem facilitar a comunicação entre membros, quando estes não se encontram no mesmo espaço, tais como a criação de uma ferramenta que permita um maior controlo sobre as horas entregues a cada projeto, otimizando assim o tempo e tornando a comunicação interna mais consistente. Para além disso, também se discutiu a criação de uma plataforma mais competente que agregasse em si todas as ferramentas necessárias para comunicação interna. Ainda assim, compreende-se que nenhuma sugestão proposta resolve os problemas mais retratados pelos profissionais e, por isso, este projeto não conseguiu reunir possíveis soluções eficazes para combater a quebras de contacto pessoal criadas pelo teletrabalho.

Quando abordados sobre a possibilidade de o teletrabalho ser o futuro método de trabalho mais utilizado em Portugal, a resposta foi unânime. Nenhum destes profissionais acredita que o teletrabalho vá ser reconhecido como eficiente e lucrativo, por parte dos portugueses. Acreditam que a sociedade portuguesa não está instruída o suficiente para receber este tipo de trabalho. Portugal é um país tradicional, onde os seus cidadãos apreciam o controlo presencial dos seus funcionários. Para além disso, como agência de comunicação que vive da troca de ideias, seria complicado tolerar um regime totalmente remoto. Todavia, todas as agências entrevistadas são defensoras de trabalho remoto alguns dias por semana. A este tipo de flexibilidade dá-se o nome de trabalho híbrido e segundo os profissionais entrevistados, é um método bem mais apreciado pelo povo português, uma vez que resolve dificuldades que o teletrabalho ainda não consegue colmatar. Para além disso, estes profissionais acreditam que, atualmente, é necessário providenciar alguma versatilidade e tolerância nos ambientes profissionais, uma vez que é o mais apreciado pelas gerações do presente. Não obstante, não abdicam da necessidade de contacto físico como principal fonte de empatia e confiança. Percebe-se que existe a necessidade de que os futuros colaboradores disponham de algum contacto com a cultura e identidade da empresa antes de ingressarem num trabalho híbrido. Estas observações são relativas a agências de pequena dimensão, uma vez que não possuem nenhuma fonte de ligação treinada que os auxilie a alcançar a melhor comunicação interna à distância. Em última análise, a partir das perspetivas dos entrevistados, compreende-se que o trabalho totalmente presencial irá, eventualmente, ser substituído pelo modelo

híbrido que terá potencial para proporcionar o equilíbrio perfeito para se alcançar a melhor comunicação interna possível.

Como seria expectável, o teletrabalho tem sido um tema bastante abordado por várias entidades, mas no que toca a obtenção de respostas relativas a importância da comunicação interna neste regime e possíveis soluções para resolver as áreas mais prejudicadas, ainda se denota alguma ausência de bibliografia. É um campo que ainda necessita de ser explorado, quer pela investigação científica, quer pela académica, pois a comunicação interna por si já tem vindo a alterar-se ao longo dos tempos. Com o surgimento do trabalho remoto ainda se sente mais essa mudança e necessidade de cuidado.

Este projeto apresenta um carácter essencialmente qualitativo, baseado na recolha de dados a partir de entrevistas a profissionais de agências de comunicação que, comprovem a importância da comunicação interna no teletrabalho, mais especificamente, em agências de comunicação. Para o presente trabalho foi essencial a realização de entrevistas a profissionais que executam funções em agências de comunicação. Todavia, poderia ter sido uma mais-valia, ter entrevistado mais elementos que desempenhassem funções apenas de comunicação e que não fossem também parte da chefia, visto que grande parte das perspetivas apresentadas pelos entrevistados se focaram nas adversidades e potencialidades que sentiram como líderes e na forma como procuraram organizar as suas agências. Ao atingir mais colaboradores, conseguiria obter mais pontos de vistas sobre a forma como os funcionários de uma agência de comunicação lidaram, a nível pessoal e profissional, com as transformações que os seus dirigentes realizaram. Apesar disso, os entrevistados apresentaram contributos válidos sobre o tema, bem como novos ângulos para a gestão de recursos humanos. Dado que a maioria coordenava as suas equipas, foi interessante reter as suas visões, pois, segundos estes, o bom funcionamento de uma empresa, depende de um bom líder.

Numa pesquisa futura, pode ser interessante a realização de uma análise quantitativa, com o intuito de estudar o desempenho das agências de comunicação quando estas priorizaram a comunicação interna no regime de trabalho remoto. Deste modo, propõe-se uma metodologia, cujo foco passa por perceber o tipo de conhecimentos que os participantes possuem sobre a realização de comunicação interna eficiente, bem como os principais aspetos que influenciam a interação com os colegas e líderes, quando comunicam em regime de teletrabalho. Para além disso, seria importante entrevistar profissionais de comunicação interna que fornecessem um maior conhecimento acerca do tema. Poderia também ser interessante estudar as diferentes perceções sobre este tema, mediante a dimensão das agências de comunicação, isto é, analisar a comunicação interna em teletrabalho de agências de grande, média e pequena dimensão, comparando os resultados.

Outra vertente relevante a estudar passa pela importância da psicologia em agências de comunicação, ou seja, até que ponto é que as chefias necessitam de incluir nas suas equipas psicólogos que os auxiliem no estudo do perfil dos seus funcionários, num contexto de teletrabalho. Cada indivíduo possui as suas próprias singularidades e seria curioso estudar as diferentes formas de alcançarmos os nossos colaboradores através do *online*, uma vez que sem o contacto presencial, pode tornar-se difícil criar um sentimento de pertença e integração nos funcionários mais introvertidos.

A minha formação em Comunicação, com especialização em Relações Públicas e Publicidade, foi uma mais-valia para o progresso desta pesquisa em comunicação interna. Apesar de não ter desempenhado funções específicas de comunicação interna no meu estágio, foi o facto de trabalhar em regime de teletrabalho que me incutiu um interesse pelo tema. Além do mais é um assunto atual no mercado de trabalho, uma vez que foi uma realidade vivida recentemente e uma realidade vivenciada por mim durante a experiência de estágio. Esta temática usufruiu de pouco apoio por parte de estudos científicos que proporcionassem às empresas a informação necessária para que conseguissem superar as dificuldades que sentiram no momento. Para além disso, frequentei cadeiras relativas a comunicação interna que prestaram a ajuda necessária para realizar deste trabalho. Deste modo, esta pesquisa possibilitou um conhecimento acrescido sobre a nova realidade de trabalho vivida em Portugal e ainda noções da forma como as agências de comunicação priorizaram a comunicação interna trabalhando remotamente. Proporcionou ainda uma maior perceção acerca do impacto positivo e negativo, que a pandemia teve no cenário laboral.

## Referências

Almeida, L. (2013). *A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores*. Exedra: Revista Científica, 8, 91-103. Retirado de: <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>

Alves, Z. & Silva, M. (1992). *Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta*. Paidéia (Ribeirão Preto), 9, 61-69. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007>

Brandão, N. (2018). *A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações*. Centro de Estudos de Comunicação e Cultura, 12, 91-102. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10400.14/32618>

Correira, M. (2009). *A observação participante enquanto técnica de observação*. Revista Científica Pensar Enfermagem, 7, 30-36. Retirado de: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23968/1/2009\\_13\\_2\\_30-36.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23968/1/2009_13_2_30-36.pdf)

Costa, A., Dias, D. & Luccio, F. (2009). *Uso de Entrevistas On-Line no Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS)*. Psicologia: Reflexão e Crítica, 22(1), 8, 36-43. Retirado de: <https://www.scielo.br/j/prc/a/NjCfvgw7Qy9DFJWkCQYr9G/?format=pdf&lang=pt>

Costa, G. (2021, 9 de agosto). *O papel da comunicação interna em organizações virtualizadas e o uso das plataformas digitais* [Post em blogue]. Retirado de <https://createlab.pt/o-papel-da-comunicacao-interna-em-organizacoes-virtualizadas-e-o-uso-das-plataformas-digitais/>

Coutinho, C. (2004). *Quantitativo versus qualitativo: questões paradigmáticas na pesquisa em avaliação*. Artigo em Atas de Conferência, 13, 436-448. Retirado de: <https://hdl.handle.net/1822/6469>

Cunha, M. (2021). *A passagem de trabalho presencial para teletrabalho: Gap de competências digitais*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior em Gestão e Economia, Lisboa, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.5/21639>

Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Educar, Curitiba, n. 24, 13, 213-225. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>

Lopes, M. (Entrevistado) (2022, 2 de junho). Amazing Ideas. [Agência de Comunicação]. Guimarães.

Losekann, R., & Mourão, H. (2020). *Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office*. Caderno De Administração, 28, 71-75. Retirado de: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>

Mariot, C., Gruber, V. & Marcelino R. (2021, outubro). *A comunicação organizacional interna durante o distanciamento social: Novas tecnologias = Novas possibilidades*. Revista Humanidades

& Inovação, v.8 n.49. Retirado em:  
<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5123>

Mesquita, K., Ruão, T. & Andrade, J. G. (2020). *Transformações da Comunicação Organizacional: novas práticas e desafios nas mídias sociais*. In Pinto-Coelho, Z., Ruão, T. & Marinho, S. (Eds.), *Dinâmicas comunicativas e transformações sociais. Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais* (pp. 281-303). Braga: CECS. Retirado de: <http://hdl.handle.net/1822/68404>

Nassif, V., Corrêa, V. & Rosseto, D. (2020). *Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? uma reflexão à luz da pandemia do covid-19*. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Vol. 9, Nº. 2, 1-12. Retirado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608263>

Neiva, F. (2018). *Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna*. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_4](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4)

Nevado, S. (Entrevistado) (2022, 2 de junho). *Amazing Ideas*. [Agência de Comunicação]. Guimarães.

Oliveira, E. & Henninger, I. (2016). *O princípio CCO – Comunicação Constitui a Organização: abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional*. *SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, 11, 1039-1049. Retirado de <https://www.rcaap.pt/detail.jsp?locale=pt&id=oai:revistas2-preview.ua.pt:article/4150>

Oliveira, J. (2020). *O teletrabalho e as novas tecnologias na relação laboral*. Dissertação de Mestrado em Direito, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/11144/4568>

Oliveira, M. & Pantoja, M. (2020, outubro). *Desafios e Perspetivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa*. *Revista Ciências Administrativas*. Retirado em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/e9538/pdf>

Pereira, N. (2019). *Comunicação Interna Digital: Estudo de caso da McDonald's e o Dia Internacional da Mulher 2018*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10400.6/10098>

Pinheiro, P. & Reis, P. (2021). *O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise*. *Brazilian Journal of Development*, 1-16. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-361>

Popovici, V. & Popovici, A. (2020). *Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations*. "Ovidius" University of Constanta, 5, 468-472. Retirado de: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS. [ebook]. Retirado de: <https://www.cecs.uminho.pt/publicacao/a-organizacao-comunicativa-teoria-e-pratica-em-comunicacao-organizacional/>

Ruão, T., Freitas, R., Ribeiro, P. & Salgado, P. (2014). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas*. Relatório de um debate. Braga: CECS [ebook]. Retirado de: <https://hdl.handle.net/1822/54048>

Ruão, T., Neves, R., Zilmar, J. (2017). *A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar*. [ebook]. Retirado de: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/50003/1/2017\\_Ruao\\_et\\_al-com-estrategica-tecnologia.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/50003/1/2017_Ruao_et_al-com-estrategica-tecnologia.pdf)

Santhiago, R. & Magalhães, V. (2020). *Rompendo o isolamento: reflexões sobre história oral e entrevistas à distância*. Revista do Programa de Pós-Graduação em História, vol. 27, 1-19. <https://doi.org/10.22456/1983-201X.102266>

Sequeira, T. (Entrevistado) (2022, 27 de junho). Vitaminas Digital Agency [Agência de Comunicação]. Braga.

Szimanouski, A. & Teixeira, J. (2020). *Teletrabalho uma Tendência Futura sendo antecipado pela Crise da Pandemia Covid-19*. Centro Universitário Campo Real. Retirado de: <http://repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccdir/article/view/388>

Vasconcelos, R. (Entrevistado) (2022, 23 de junho). We Are Innov [Agência de Comunicação]. Porto.

Vaz, S. (Entrevistada) (2022, 7 de junho). Exclamação, Design e Comunicação. [Agência de Comunicação]. Braga.

Videira, D. (2021). *Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil*. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Retirado de: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003036553.pdf>

## Anexos

### 1. Guião da entrevista

Bom dia/Boa tarde. O meu nome é \_\_\_\_\_ e estou no 2º ano de Mestrado em Ciências da Comunicação, no ramo profissionalizante de Relações Públicas e Publicidade, na Universidade do Minho. Esta entrevista insere-se no meu relatório de estágio, cujo tema passa pela importância da comunicação interna em contexto de teletrabalho, mais precisamente em agências de comunicação.

Gostaria de saber se autoriza a divulgação das seguintes informações:

- Nome;
- Idade;
- Profissão;
- Empresa;

Se estiver de acordo, irei gravar esta entrevista, uma vez que nos permite desenvolver uma conversa mais interessante e fluida e assim, mais tarde, poderei ouvir com mais calma o seu conteúdo e proceder da forma mais completa à sua análise, certificando-me da integridade das respostas.

Por favor, responda às perguntas com total liberdade, segundo as suas ideias, experiência profissional e ainda, opinião pessoal.

Se tiver alguma questão sobre a forma como esta entrevista irá prosseguir ou acerca dos seus objetivos, por favor, disponha. Caso não tenha nenhuma dúvida, podemos dar início.

1. Nome, idade, cargo e empresa onde trabalha.
2. O que entende por comunicação interna? Do seu ponto de vista, qual é sua importância e utilidade?
3. Na sua perspetiva, qual a importância que é atribuída à comunicação interna em contexto de teletrabalho?
4. Pandemia da Covid-19:
  - a. Considera que com a pandemia da Covid-19, a comunicação, quer interna, quer externa, através dos meios online, ganhou mais terreno nas agências de comunicação? Porquê?

- b. Que canais internos, costumava utilizar para comunicar com os restantes elementos da sua agência, antes da pandemia da Covid-19?
  - c. Quando se iniciou o trabalho remoto, foram acrescentadas algumas novas ferramentas digitais?
5. Pandemia da Covid-19 e as agências de comunicação:
- a. Pessoalmente, que tipo de impacto acredita que as agências de comunicação sofreram com o surgimento da pandemia da covid-19?
  - b. Como é que a sua agência lidou com as mudanças impostas? Utilizou alguma estratégia?
  - c. E a nível do seu trabalho, quais foram as principais mudanças, quer pessoais, quer profissionais?
6. Relativamente ao teletrabalho, que desafios (a nível tecnológico e pessoal) e oportunidades surgiram com este modelo de trabalho para a sua agência e respetivos colegas?
7. Ferramentas e novas plataformas digitais:
- a. Estamos perante uma sociedade cada vez mais digital. Acredita que a nova tecnologia tem vindo a mudar os nossos hábitos e formas de comunicação? Porquê?
  - b. Na sua opinião, considera que as novas ferramentas disponibilizadas são o suficiente para uma comunicação virtual? Porquê?
8. Do seu ponto de vista, que tipo de soluções podiam ser implementadas para melhor a comunicação entre membros, quando estes não se encontram no mesmo espaço?
9. Acredita que, futuramente, o teletrabalho pode ser o modelo de trabalho mais utilizado em Portugal? Porquê?

Para concluir, gostaria de saber se tem algo mais a acrescentar ao tema que considere relevante para o desenrolar desta pesquisa. Agradeço a participação e disponibilidade prestada para a realização desta entrevista.