



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica e
Liderança

Por

Diogo José Martins Pereira Moniz

Faculdade de Ciências Humanas

Janeiro de 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Diogo José Martins Pereira Moniz

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor João Simão

Janeiro de 2025

Resumo

Nos dias de hoje, com a crescente valorização da comunicação interna como elemento estratégico nas organizações, torna-se essencial compreender como as tendências atuais nesta área podem impactar o envolvimento dos colaboradores. A comunicação interna, particularmente em agências de comunicação, desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, no alinhamento estratégico e na retenção de talento.

A questão de partida estabelecida foi: “Quais são hoje as principais tendências da comunicação interna nas agências de comunicação que possam influenciar o envolvimento dos colaboradores?”. Para responder a esta questão, foi adotada uma estratégia metodológica mista. Em primeiro lugar, foram conduzidas duas entrevistas exploratórias a colaboradores de diferentes agências de comunicação, aprofundando a análise qualitativa sobre as dinâmicas internas e as práticas de comunicação das suas empresas. Complementarmente, realizou-se um inquérito por questionário a colaboradores de agências de comunicação em Portugal, com o objetivo de recolher perceções sobre as práticas atuais e os fatores que promovem ou dificultam o seu envolvimento.

Os resultados obtidos revelaram que práticas de comunicação interna alinhadas com as necessidades dos colaboradores, como o uso de canais digitais eficazes e o incentivo à partilha de *feedback*, são vistas como cruciais para o aumento do envolvimento. No entanto, identificaram-se desafios relacionados à sobrecarga de informação e à falta de personalização das mensagens. Este estudo sublinha ainda a relevância na criação e execução de estratégias de comunicação interna bem estruturadas como fator diferencial no envolvimento e na produtividade das equipas em agências de comunicação, destacando a importância da inovação e da humanização nas práticas de gestão interna.

Palavras-Chave: Comunicação Interna; Agências de Comunicação; Cultura Organizacional; Motivação.

Abstract

In the present paradigm, with the increasing recognition of internal communication as a strategic element within organizations, it is essential to understand how current trends in this area can impact employee engagement. Internal communication, particularly in communication agencies, plays a crucial role in fostering a collaborative work environment, strategic alignment, and talent retention.

To guide this investigation, the research question established was: “What are the main current trends in internal communication within communication agencies that can influence employee engagement?” To address this question, a mixed-methods approach was adopted. First, two exploratory interviews were conducted with employees from different communication agencies to deepen the qualitative analysis of internal dynamics and communication practices within their companies. Additionally, a questionnaire survey was administered to employees of communication agencies in Portugal to gather perceptions on current practices and the factors that promote or hinder their engagement.

The results revealed that internal communication practices aligned with employees’ needs, such as the use of effective digital channels and the encouragement of feedback sharing, are perceived as crucial for increasing engagement. However, challenges such as information overload and a lack of message personalization were identified. This study also highlights the relevance of creating and implementing well-structured internal communication strategies as a differentiating factor in enhancing team engagement and productivity within communication agencies, emphasizing the importance of innovation and humanization in internal management practices.

Keywords: Internal Communication; Communication Agencies; Organizational Culture; Motivation;

A ti, Madrinha. Que um dia nos possamos reencontrar novamente. Obrigado pelo teu amor e dedicação.

Aos meus Avós, fonte inesgotável de amor, sabedoria e inspiração.

À Evelina, a mulher mais forte e corajosa que conheço.

E a ti, Mãe, que mesmo do outro lado do oceano me apoias em cada passo desta jornada.

Vocês são os meus pilares.

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo 1 – Comunicação Interna	5
1.1. Definição de Comunicação Interna	5
1.2. Importância da Comunicação Interna	10
1.3. Principais Características da Comunicação Interna	15
1.4. Comunicação Interna e Cultura Organizacional.....	19
1.5. Comunicação Interna Enquanto Criadora de Valor.....	22
1.5.1 Motivação	22
1.5.2. Satisfação.....	24
1.5.3. Retenção de Talento.....	26
1.6. Conceito de Employee Engagement.....	28
Capítulo 2 – Agências de Comunicação	31
2.1. A importância das Relações Públicas	31
2.2. História e Evolução das Agências de Comunicação.....	34
2.3. Principais Serviços	38
2.3.1 Digitalização das Agências de Comunicação.....	42
2.4. Papel Estratégico das Agências de Comunicação.....	46
Capítulo 3 – Metodologia	51
3.1. Relevância da Investigação.....	51
3.2. Pergunta de Partida e Objetivos da Investigação	53
3.3. Recolha de Dados	54
3.3.1. Entrevistas	56
3.3.2. Questionários.....	58
3.4. Considerações Metodológicas	60
3.4.1. Universo e Amostra	60
Capítulo 4 – Apresentação De Resultados	62
a. Entrevistas Semiestruturadas.....	62
b. Inquérito Por Questionário	69
4.2.1. Caracterização da Amostra	69
4.2.2. Perfil dos Colaboradores.....	72
4.2.3. Perceção dos Colaboradores face à Comunicação Interna da sua Empresa	74
4.2.4. Cruzamento de Variáveis para Análise da Comunicação Interna nas Agências.....	90
Capítulo 5 - Discussão de Resultados	98
5.1. Objetivo 1	98
5.2. Objetivo 2	102

5.3. Objetivo 3	105
5.4. Objetivo 4	108
Conclusão	114
Referências Bibliográficas	118
Anexos.....	126
Anexo I. Entrevista à colaboradora Dina Coelho da Agência de Comunicação Porto de Ideias	127
Anexo II. Entrevista à colaboradora Celia Fernandez-Sesma da Agência de Comunicação Llorente y Cuenca	135
Anexo III. Inquérito por Questionário a Colaboradores de Agências de Comunicação.....	145

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Principais serviços prestados pelas Agências de Comunicação em Portugal, segundo a APECOM.....	40
---	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Idade (Fonte: Google forms)	69
Figura 2 - Género (Fonte: Google forms).....	70
Figura 3 - "Trabalha Numa Agência de Comunicação?" (Fonte: Google Forms) 71	
Figura 4 - "Há quanto tempo trabalha na sua agência?" (Fonte: Google Forms). 72	
Figura 5 – Grau de Escolaridade (Fonte: Google Forms)	73
Figura 6 - "Quais Valores considera mais importante para a organização?" (Fonte: Google Forms).....	74
Figura 7 - "Acredita que os Valores que Considerou Fazem Parte da Sua Organização?" (Fonte: Google Forms)	75
Figura 8 - "Como Avalia a Eficácia da Comunicação Interna da Sua Agência?" (Fonte: Google Forms)	76
Figura 9 - "Com que Frequência Recebe Atualizações e Informações Importantes sobre a Empresa?" (Fonte: Google Forms)	77
Figura 10 - "Quais são os Meios de Comunicação Interna Mais Utilizados pela Sua Agência?" (Fonte: Google Forms)	78
Figura 11 - "Acredita que a Comunicação Interna da Sua Agência é Clara e Comprrensível?" (Fonte: Google Forms).....	79
Figura 12 - "Sente que é uma Pessoa Envolvida nos Projetos e Atividades da Agência?" (Fonte: Google Forms)	80
Figura 13 - "A sua Agência Oferece Oportunidades para que os Colaboradores Expresssem as suas Ideias e Opiniões?" (Fonte: Google Forms)	81
Figura 14 – “Quais destes Métodos a Sua Agência Utiliza para Recolher Feedback dos Colaboradores sobre as Práticas de Comunicação Interna?” (Fonte: Google Forms).....	82

Figura 15 - "Você Sente que é Valorizado pelo Seu Trabalho e pelas Contribuições que Faz à Sua Agência?" (Fonte: Google Forms)	83
Figura 16 - Com que frequência vive estas emoções?" (Fonte: Excell).....	85
Figura 17 - "Qual é o seu Nível de Satisfação Geral com a Comunicação Interna da Sua Agência?" (Fonte: Google Forms)	86
Figura 18 - "Qual é o seu Nível de Satisfação Geral com o seu Envolvimento na Agência?" (Fonte: Google Forms)	86
Figura 19 - "Na sua Opinião, uma Comunicação Interna Eficaz Contribui para o Sucesso da Agência?" (Fonte: Google Forms).....	87
Figura 20 - "Na sua Opinião, o Envolvimento dos Colaboradores impacta a qualidade dos serviços da agência? "(Fonte: Google Forms).....	87
Figura 21 - "Acredita que a Comunicação Interna da Sua Agência se Adapta às Diferentes Realidades Geracionais dos Colaboradores?" (Fonte: Google Forms). 	88
Figura 22 - "Na sua opinião, qual é o principal desafio da comunicação interna na sua agência?" (Fonte: Google Forms)	88
Figura 23 - "Acredita que a falta de comunicação interna pode impactar negativamente os resultados da agência?" (Fonte: Google Forms).....	89
Figura 24 – Cruzamento das Questões " Há Quanto Tempo Trabalha na Sua Agência?" e " Qual é o seu Nível de Satisfação Geral com a Comunicação Interna da Sua Agência?" (Fonte: Excel)	90
Figura 25 - Cruzamento das Questões "Gênero" e " Qual é o seu Nível de Satisfação Geral com a Comunicação Interna da Sua Agência?" (Fonte: Excel)	91
Figura 26 - Cruzamento das Questões "Idade" e " A sua Agência Oferece Oportunidades para que os Colaboradores Expresssem as suas Ideias e Opiniões?" (Fonte: Excel).....	92

Figura 27 - Cruzamento das Questões "Idade" e " Acredita que a Comunicação Interna da Sua Agência se Adapta às Diferentes Realidades Geracionais dos Colaboradores?" (Fonte: Excel).....	93
Figura 28 - Cruzamento das Questões " Há Quanto Tempo Trabalha na Sua Agência?" e " Você Sente que é Valorizado pelo Seu Trabalho e pelas Contribuições que Faz à Sua Agência?" (Fonte: Excel)	94
Figura 29 - Cruzamento das Questões " Há Quanto Tempo Trabalha na Sua Agência?" e "Acordo de Manhã com Vontade de Ir Trabalhar" (Fonte: Excel) ..	95
Figura 30 - Cruzamento das Questões "Há Quanto Tempo Trabalha na Sua Agência?" E "Fico Entusiasmado com as Minhas Responsabilidades e Desafios" (Fonte: Excel).....	96
Figura 31 - Cruzamento das Questões "Idade" E "Como Avalia a Eficácia da Comunicação Interna da Sua Agência?" (Fonte: Excel)	97

INTRODUÇÃO

No contexto atual, marcado pela constante evolução do mercado e pelo aumento das exigências organizacionais, a comunicação interna destaca-se como um dos principais pilares para o sucesso das empresas. Esta importância é ainda mais evidente nas agências de comunicação, onde a natureza do trabalho exige elevada coordenação, colaboração e criatividade entre as equipas. Ou seja, a comunicação interna não facilita apenas o fluxo de informação, ela também desempenha um papel crucial no alinhamento estratégico, no fortalecimento da cultura organizacional e na promoção de ambientes de trabalho mais produtivos e motivadores. Assim, a eficácia da comunicação interna pode influenciar diretamente a qualidade dos serviços prestados, a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, bem como o desempenho global das agências (Gomes, 2023).

Neste cenário, o presente estudo não se limita apenas a compreender o estado atual da comunicação interna nas agências de comunicação em Portugal, mas propõe-se também a oferecer *insights* valiosos que possam contribuir para a criação de ambientes organizacionais mais dinâmicos, colaborativos e inclusivos. O foco está, portanto, em investigar as principais tendências da comunicação interna e a forma como estas influenciam o envolvimento, a motivação, satisfação e a retenção de talentos nas agências de comunicação em Portugal.

Estudar a comunicação interna em agências de comunicação é essencial para entender como a disseminação de valores e o sentimento de pertença entre os colaboradores. A comunicação interna reflete diretamente a cultura organizacional das empresas, promovendo o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as expectativas individuais dos membros das equipas (Fagotti & Bíscoli, 2012). Nas agências de comunicação, a comunicação interna retrata tanto estruturas formais – reuniões regulares, boletins informativos e plataformas digitais corporativas - quanto informais, como conversas espontâneas e comunicações através de redes sociais (Coimbra, 2021). Deste modo, avaliar o grau de envolvimento dos colaboradores, a sua participação em processos de tomada de decisão e a transparência no fluxo de informações são aspetos fundamentais para compreender a eficácia da comunicação interna nas agências.

Desta forma, o presente estudo foca-se nas principais tendências da comunicação interna nas agências de comunicação em Portugal, com o objetivo de compreender como estas práticas influenciam o envolvimento dos colaboradores. A questão central que orientou esta investigação foi: **“Quais são hoje as principais tendências da comunicação interna nas agências de comunicação que possam influenciar o envolvimento dos colaboradores?”**. Esta questão permitiu estabelecer os limites da investigação e direcionar o projeto, possibilitando uma análise detalhada das práticas comunicacionais utilizadas pelas agências, tendo sido delineados quatro objetivos principais para esta dissertação:

1. Explorar a relação entre uma comunicação interna eficaz e o envolvimento dos seus colaboradores.
2. Identificar quais os desafios comuns presentes na comunicação interna das agências.
3. Avaliar como a comunicação interna contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
4. Apresentar ideias de ações de comunicação interna para fomentar o envolvimento dos colaboradores em agências de comunicação.

Para responder a estes objetivos, optou-se por uma abordagem metodológica mista, que combina métodos quantitativos e qualitativos. A recolha de dados foi realizada por meio de um inquérito por questionário aplicado a colaboradores de agências de comunicação em Portugal e de entrevistas exploratórias a duas profissionais de comunicação pertencentes a empresas associadas da APECOM. O inquérito permitiu recolher perceções de um maior número de colaboradores, enquanto as entrevistas proporcionaram uma análise mais profunda e qualitativa, com base nas experiências e no conhecimento das entrevistadas sobre a comunicação interna nas suas organizações.

Outro aspeto relevante deste estudo é a sua aplicabilidade prática. As agências de comunicação, ao trabalharem com múltiplos *stakeholders* e lidarem com desafios constantes de inovação, exigem equipas altamente alinhadas e motivadas. Neste sentido, compreender como a comunicação interna pode servir como uma alavanca estratégica para o envolvimento e o desempenho das equipas é essencial. Assim, este estudo pretende explorar a realidade atual da comunicação interna nas agências de comunicação, como também

propor recomendações que possam ser aplicadas por gestores e profissionais da área. Ao analisar tendências e boas práticas, espera-se oferecer contributos que promovam a melhoria contínua da comunicação interna e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais.

Além disso, o papel estratégico das agências de comunicação não pode ser subestimado (Martins, 2020). Estas organizações são responsáveis por moldar a imagem e a reputação das marcas, influenciando a percepção pública e o comportamento dos consumidores. No entanto, para que possam prestar serviços de excelência, é fundamental que internamente exista um ambiente propício à colaboração e à inovação. Ao abordar a comunicação interna como um fator chave para a criação desse ambiente, esta investigação contribui para reforçar a ideia de que o sucesso externo de uma agência começa pela solidez das suas práticas internas (Mateus, 2018). Assim, ao identificar desafios e propor soluções, o estudo oferece uma perspectiva abrangente e relevante sobre como melhorar a gestão interna das agências, num contexto de mercado cada vez mais competitivo.

Assim sendo, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos principais. Os dois primeiros capítulos constituem a Revisão de Literatura, base fundamental para a análise e discussão dos resultados. No primeiro capítulo, apresenta-se uma definição detalhada de comunicação interna, explorando as suas principais características e a sua importância para o sucesso organizacional. São também abordados conceitos relacionados, como cultura organizacional, motivação, satisfação no trabalho, retenção de talentos e *employee engagement*, destacando-se o impacto que uma comunicação interna eficaz pode ter no desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo.

O segundo capítulo explora as especificidades das agências de comunicação, analisando o seu papel no mercado, os principais serviços que prestam e os desafios enfrentados. Destaca-se, ainda, a importância da comunicação interna nestas organizações, uma vez que a eficácia dos serviços prestados depende, em grande parte, da capacidade de coordenação e colaboração interna.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada neste estudo, detalhando a abordagem metodológica mista, os instrumentos de recolha de dados utilizados, bem como as características da amostra e os critérios de análise. No quarto capítulo, apresentam-se os

resultados obtidos a partir das entrevistas exploratórias e do inquérito por questionário, com o objetivo de oferecer uma visão abrangente sobre o estado atual da comunicação interna nas agências de comunicação em Portugal.

Para terminar, no quinto capítulo, procede-se à discussão dos resultados à luz da Revisão de Literatura, destacando-se as principais tendências identificadas, os desafios existentes e as boas práticas observadas. Este capítulo culmina então com a apresentação de sugestões para a melhoria das práticas de comunicação interna nas agências, tendo em vista a criação de ambientes organizacionais mais integrados e motivadores.

Este estudo pretende contribuir não só para a compreensão da comunicação interna como um fator estratégico nas agências de comunicação, mas também para a formulação de estratégias que promovam o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, o aumento do envolvimento dos colaboradores e a retenção de talentos. Assim, espera-se, com esta investigação, que os resultados desta dissertação possam servir como referência para gestores e profissionais de comunicação interessados em melhorar as suas práticas de comunicação interna e, conseqüentemente, alcançar maior sucesso organizacional.

CAPÍTULO 1 – COMUNICAÇÃO INTERNA

No cenário dinâmico e complexo dos negócios contemporâneos, a eficácia da comunicação interna emerge como uma peça fundamental na engrenagem do sucesso organizacional (Mateus, 2018). A comunicação interna, um campo de estudo em constante crescimento, não é apenas um veículo para a transmissão de mensagens; é o fio condutor que une os diversos elementos de uma organização (Almeida, 2013), permitindo a sinergia entre líderes e colaboradores, equipas e departamentos.

Ao longo deste capítulo, explorar-se-á a complexidade da comunicação interna, desvendando também as nuances e estratégias que contribuem para o fortalecimento das relações organizacionais e, por conseguinte, para o alcance de metas e objetivos dentro das organizações. Serão analisadas práticas que promovem a coesão, o envolvimento dos colaboradores e a criação de uma cultura organizacional sólida, capaz de impulsionar o desempenho coletivo e a inovação.

1.1. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é parte fundamental da experiência humana e está presente em todas as fases da nossa existência, desde o nascimento até à morte (Abreu & Bazoni, 2016). Desde os primeiros momentos da história, os seres humanos envolvem-se em formas de comunicação não verbal para expressar necessidades e emoções para interagir com o ambiente (Rebecchi, 2016). Naturalmente, ao longo da existência, a comunicação vai desempenhando vários papéis em todas as esferas da sociedade, abrangendo desde as relações familiares e amizades até à esfera educacional, e, sobretudo, no contexto laboral. Ela constituiu o fundamento essencial para a transmissão de conhecimento, a resolução de conflitos, a promoção da colaboração e a construção de relacionamentos saudáveis (Silva et al., 2015).

No contexto profissional contemporâneo, o desafio reside precisamente na habilidade de estabelecer, eficazmente, conexões com os seus diversos públicos, sejam eles internos ou externos. Saber valorizá-los implica a identificação e implementação de estratégias ideais

que possam potencializar os níveis de *engagement*¹ intrínsecos a cada organização (Brandão, 2018). Sendo assim, é da responsabilidade das organizações construir e aprimorar a sua esfera estratégica de intervenção na comunicação, de modo a desenvolver a promoção de uma cultura organizacional que favoreça a colaboração e a livre troca de ideias dentro das organizações (Groff et al., 2013). Uma comunicação interna bem estruturada fortalece o sentimento de pertença entre os colaboradores, estimula a criatividade e contribui para a construção de ambientes de trabalho mais dinâmicos e inovadores, elementos cruciais para o sucesso organizacional a longo prazo.

Com o passar do tempo, as interações entre indivíduos moldaram um sistema de produção baseado na divisão do trabalho. Contudo, com a alocação de responsabilidades entre gestores e executores, a comunicação passou a refletir o poder detido pelos controladores dos meios de produção (Rebechi, 2016). Na opinião de Suemitsu (2012), a comunicação desempenha um papel fundamental para a coordenação eficiente das organizações, facilitando a transmissão de informações e servindo como um elo vital entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos. Morais (2020, p. 44) defende que o “colaborador deve ser considerado o primeiro público da organização e a estrutura mais escutada e interveniente na construção da imagem interna e externa da empresa.” Assim, ao reconhecer as pessoas como um ativo estratégico, as organizações podem adotar abordagens que promovam um ambiente de trabalho positivo e transparente, fortalecendo os valores, objetivos e interações internas que caracterizam cada empresa (Brandão, 2018).

Especialmente no contexto organizacional, e à medida que as empresas procuram obter maior vantagem competitiva (Gomes, 2019), torna-se fundamental para as organizações dedicarem mais atenção à área da comunicação interna. Como tal, a comunicação interna ganha um “significado decisivo para o envolvimento dos colaboradores e a satisfação das suas necessidades” (Morais, 2020, p. 41). Isto implica adotar estratégias adequadas para se comunicar eficazmente com os colaboradores, considerando também a necessidade de articular e promover a colaboração entre diferentes sectores e cargos (Almeida, 2013). Ou seja, quando a comunicação permite aos funcionários se sentirem melhor conectados e

¹ O conceito de *engagement* caracteriza-se como uma construção única e distinta, compreendendo elementos cognitivos, emocionais e comportamentais associados ao desempenho individual. Como resultado, reflete o comprometimento ativo e a dedicação dos indivíduos, sendo um antecedente da satisfação no trabalho e uma influência direta no desempenho organizacional (Gomes, 2019)

comprometidos com a organização, é mais provável que se envolvam em tarefas diárias com mais entusiasmo e dedicação (Thornton et al., 2019). Portanto, as organizações assumem assim um estatuto de “micro sociedades” (Morais, 2020, p. 27), sobretudo se a comunicação interna praticada for de qualidade, pois ela consegue transmitir a mensagem de que os objetivos são comuns aos colaboradores e à organização, criando um sentimento de pertença e o adequado uso da palavra “Nós” (Gomes, 2019).

A comunicação entre os membros de uma organização faz com que relações sejam criadas, para além da informação que faz circular; é mundo de interação social. Este é o aspeto mais importante da comunicação, porque são as relações que desenvolvemos uns com os outros, que condicionam e potenciam o tipo de qualidade da troca de informações. (Titoce, 2012, p. 14)

Desta forma, torna-se essencial desenvolver, através da comunicação, uma cultura que estimule e torne possível o pensamento criativo, sobretudo se a organização pretende inovar e crescer de forma sustentável (Dahlman & Heide, 2021). Logo, na essência de conduzir ao sucesso organizacional é preciso que as empresas adotem instrumentos capazes de intermediar de maneira eficaz as relações da organização com os seus públicos internos (Fagotti & Bíscoli, 2012), familiarizando os colaboradores com os objetivos estratégicos das empresas, criando uma base sólida que leve à prosperidade da organização e ao aumento da qualidade de vida dos seus colaboradores (de Oliveira, 2018). Thornton et al. (2019, p. 129) defendem, então, a importância da criação de uma “voz consistente” na comunicação interna, de modo a cultivar um sentimento de pertença e a criação de um ambiente propício com apoios sólidos para a construção da confiança dos seus colaboradores.

Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela. Cria-se, assim, um ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem-estar e onde se valorizam as pessoas que integram a empresa. (Brandão, 2018, p. 5)

Contudo, como podemos precisar o conceito de comunicação interna? Diversos são os autores que oferecem definições para este termo. De entre as várias interpretações apresentadas, a comunicação interna é vista sempre como um reforço estratégico, essencial para o desenvolvimento e sobrevivência de qualquer organização. Abreu e Bazoni (2016, p. 2) sublinham que a “comunicação é muito importante para o bom funcionamento dos processos dentro de todos os departamentos de uma organização”, sendo fundamental para a criação de relações interpessoais e de um clima sustentável dentro da organização.

Na concepção de Almeida (2013), a comunicação interna é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, cuja principal função passa por promover uma cultura organizacional consistente capaz de disseminar informações sobre a visão, missão, valores e metas da empresa entre os membros das suas equipas. Na opinião de Brandão (2018, p.7), a “comunicação interna estratégica opera como um efetivo mecanismo baseado num sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais reflete o significado da empresa e serve de referência ao comportamento dos seus membros.” Ou seja, a comunicação interna não transmite apenas informações práticas, como também molda a perceção coletiva e a experiência dos colaboradores dentro de uma organização, ao promover uma partilha de significados com os valores da empresa. Já Silva et al. (2015, p.1) acreditam que a comunicação interna “é um sistema de mão dupla capaz de disseminar informações que a organização necessita compartilhar e que o colaborador deseja expor, ou seja, democrático.” Sendo assim, é a comunicação interna a arte de criar relacionamentos com os seus públicos internos, no sentido de conscientizar as pessoas quanto ao seu papel, individual ou coletivo, além de clarificar os objetivos da organização.

A comunicação com os funcionários deve ser considerada tão importante quanto à realizada com os consumidores. E isso é pensar estrategicamente no negócio: o público interno não deve ser deixado de lado, mesmo porque ele entra em contacto com o cliente. Não importa a posição que ocupe, o funcionário deve saber o que se passa dentro da empresa. (Silva et al., 2015, p. 2)

Não menos importante, Fagotti & Bíscoli (2012) destacam que a comunicação interna é o principal elemento para transmitir valores e crenças que fundamentam a cultura organizacional, exigindo que os funcionários sejam não apenas informados, mas também motivados e orientados por práticas de gestão que promovam a compreensão e adoção dos valores da empresa.

Mateus (2018) diz-nos que é a comunicação interna o papel decisivo e fundamental para a satisfação, motivação e a retenção de talentos no âmbito organizacional, enquanto Gomes (2019) sublinha que quando a comunicação interna é de qualidade, os colaboradores experienciam uma compreensão mais nítida das expectativas do líder e da organização, resultando num aumento significativo dos seus níveis de *engagement*.

A comunicação interna organizacional conduz ao desenvolvimento de *engagement* por parte dos colaboradores. Para os colaboradores, as competências e capacidades de comunicação exibidas pelos seus líderes são importantes incentivadores dos níveis de

engagement, com especial enfoque na escuta ativa e consequente fomentação da comunicação ascendente, uma vez que dessa forma se sentem valorizados e capazes de confiar no líder. (Gomes., 2019, p. 67)

Talvez a dificuldade em delinear claramente o âmbito da comunicação interna dentro das organizações surja devido à sua abrangência e influência generalizada (Suemitsu, 2011). Por outras palavras, a comunicação não está confinada a áreas específicas, pois desempenha um papel central em todas as facetas das organizações, sendo a comunicação interna um setor planeado que visa viabilizar a interação entre funcionários e a organização por si só, através de ferramentas de comunicação institucional capazes de acarretar o bom relacionamento entre todas as partes de uma organização (de Sennes Pinto & Moliani, 2012). Contudo, é relevante mencionar que a comunicação interna desempenha um papel fundamental na articulação e implementação das estratégias da organização, transmitindo eficazmente objetivos, metas e valores a todos os membros da equipa. A comunicação, para além de ser uma ferramenta de transmissão de informações, influencia ativamente a construção de uma identidade partilhada e promove a coesão interna entre os membros das equipas e a liderança (Titoce, 2012). Desta forma, a maneira como a comunicação é conduzida dentro da organização contribui para a criação de uma atmosfera cultural única, caracterizada por valores, normas e comportamentos. Em períodos de transformação organizacional, onde as incertezas podem surgir entre os membros das equipas, é também a comunicação interna o reforço estratégico essencial para orientar os colaboradores e assegurar uma transição suave, esclarecendo os objetivos da mudança e mantendo os colaboradores informados sobre as etapas e implicações do processo (Silva et al., 2015). Assim, a comunicação interna torna-se no elemento central da formação de cultura organizacional e num instrumento estratégico para a gestão eficaz da mudança.

Segundo Cox (2014), manter os colaboradores informados por meio de uma comunicação interna eficaz oferece às organizações uma vantagem no mercado e nos seus objetivos financeiros. Assim, a comunicação interna não só se torna essencial para os colaboradores, como também para a organização *per se*, na medida em que se torna possível a transmissão de informação e ideias capazes de ir ao encontro das estratégias da organização. Desta forma, a comunicação interna tem o potencial de gerar e inspirar valor entre os colaboradores, estabelecendo confiança e motivação em um ambiente onde a clareza e a transparência são fundamentais (Almeida, 2013). Para alcançar tais objetivos, é crucial

que os líderes dos departamentos de comunicação estejam integralmente alinhados com os processos de comunicação interna da organização, demonstrando disponibilidade, conhecimento e interesse nas atividades desenvolvidas.

Ao considerar a comunicação interna de uma maneira estratégica e integrada, é possível percebê-la como um fenômeno multidisciplinar, de competência intrínseca dentro de cada membro da organização (Verčič et al., 2022). Assim sendo, os seus objetivos devem incluir a divulgação das suas estratégias, missão, visão e valores da organização, para então ser possível informar e integrar todos os colaboradores por meio da partilha de conhecimento, resultando desta forma numa equipa mais motivada, satisfeita e veiculada com a cultura da organização.

1.2. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna consiste na gestão da comunicação entre uma organização e todos os seus membros, com o propósito de informar, motivar, envolver e desenvolver significados, tornando as organizações mais eficazes e sustentáveis (Verčič et al., 2022). Por outras palavras, a harmonia na comunicação facilita o fluxo de conhecimento dentro da empresa, tendo em conta que os colaboradores se sentirão melhor informados sobre a posição da organização no mercado e, claro, sobre as suas metas estratégicas.

À medida que as organizações se tornam mais transparentes, também elas se tornarão mais confiáveis (Rawlins, 2008). Ou seja, refletindo a ideia de que a transparência está intimamente ligada à confiança no contexto do comportamento organizacional, esta conceção alinha-se com a perspetiva de que a abertura e a clareza na comunicação contribuem para a construção da confiança entre as partes interessadas, sejam elas funcionários, *stakeholders* ou até mesmo o público em geral (Meirinhos & Barreto, 2018).

Segundo Titoce (2012), as organizações não são apenas estruturas físicas, mas sim entidades sociais complexas, onde a sua existência repousa na rede de interações entre as pessoas que fazem parte de uma organização, incluindo tanto membros internos quanto o público externo com o qual a organização interage. Aspectos como a hierarquia, comunicação, cultura organizacional e tomada de decisões são todos influenciados pela forma como os membros interagem entre si (Dahlman & Heide, 2021). E é graças a estas

interações que podemos entender, de forma significativa, como se desenvolvem os sistemas comunicacionais dentro das organizações e o seu contributo para com a satisfação dos seus públicos internos (Titoce, 2012). Portanto, ao falarmos da importância das interações sociais internas dentro de uma organização, estamos também a reconhecer que são os seus membros os principais autores pela redefinição da estrutura organizacional ao longo do tempo, do seu sucesso e da sua própria adaptação (Brandão, 2018).

A reputação de uma empresa exerce uma influência substancial tanto no setor quanto na sociedade em que está inserida (de Oliveira, 2018). E, no que diz respeito à sociedade, Thornton et al. (2019) destacam que a articulação entre a comunicação interna e externa é fundamental para assegurar o bom funcionamento das operações nas organizações. Dito de outra forma, quando se desenvolve um alinhamento claro entre as comunicações internas e os objetivos organizacionais, os colaboradores experimentam uma sensação mais profunda de conexão e propósito dentro da empresa, criando motivação em volta dos valores e metas da organização. Num contexto mais amplo, a criação de uma imagem de marca positiva resultante da consistência na comunicação torna a empresa mais competitiva no mercado. Sendo assim, a organização destaca-se como uma entidade confiável, capaz de atrair clientes, parceiros estratégicos e talentos qualificados que procuram se associar a organizações com uma identidade e propósito bem definidos (Pereira, 2015).

O desenvolvimento de um campo estratégico voltado para a comunicação interna é fundamental para as organizações que desejam aprimorar a eficácia dos seus processos e melhorar o relacionamento entre os colaboradores. Brandão (2018) afirma que é essencial que as empresas construam e desenvolvam práticas de comunicação interna de forma estratégica, adotando abordagens que favoreça, uma estrutura organizacional menos hierárquica e mais participativa. Isto significa que, ao invés de adotar um modelo rígido de comunicação, as organizações devem incentivar a troca de informações e a colaboração entre todos os níveis hierárquicos, promovendo a transparência e o envolvimento dos colaboradores nos processos e decisões.

Neste contexto, De Oliveira (2018) destaca a importância de certos valores para uma comunicação interna bem-sucedida: a transparência, empatia, compromisso, senso crítico e profissionalismo. Por isso, a comunicação interna eficaz constrói um ambiente de confiança onde todos os colaboradores se sentem respeitados e motivados a contribuir para o sucesso

coletivo da empresa. Segundo Silva et al. (2015), os colaboradores, independentemente da sua posição dentro da empresa, devem estar bem informados sobre o que acontece na organização para que sejam capazes de valorizar o trabalho em conjunto em vez de se focarem em interesses individuais.

A comunicação interna, ao centrar-se primariamente na criação de um ambiente que proporcione estabilidade emocional e profissional aos membros das equipas, desdobra-se em estratégias cuidadosamente elaboradas, implementando políticas eficazes para a criação de *feedback* e a comunicação clara e concisa de metas e expectativas (Cox, 2014).

A comunicação nas organizações deve assumir uma função de controlo, “formal e informal” do comportamento organizacional, devendo constituir uma forma de “motivar os colaboradores” através do esclarecimento de dúvidas e feedback sobre o seu desempenho. (Morais, 2020, p. 42)

Na opinião de Oliveira (2018), esta estabilidade é alcançada por meio de uma gestão equilibrada de atividades e técnicas de comunicação, que permitem a cada indivíduo desenvolver a sua inteligência emocional² (Morais, 2020). Neste sentido, e apesar de a motivação e a dedicação serem fatores intrínsecos dentro de cada pessoa (de Oliveira, 2018), a comunicação emerge como um instrumento na construção de uma cultura organizacional resiliente, ao fomentar um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e à compreensão mútua entre líderes e equipas.

Fundamental para instituir a estabilidade pessoal e profissional dos colaboradores dentro do contexto organizacional, não é por si só suficiente que as organizações tenham uma equipa de colaboradores talentosos, compreensíveis e/ou competentes (Almeida, 2013). Embora estas características sejam valiosas, colaboradores talentosos precisam de sentir que a organização está preparada para enfrentar desafios e se adaptar às mudanças do mercado. Segundo Oliveira (2018), quando falamos de estratégia na comunicação interna de uma organização, referimo-nos a um planeamento que minimize todas as incertezas associadas no mercado. E tudo isto faz parte do fluxo informacional da empresa que, se não funcionar corretamente, poderá comprometer o desenvolvimento profissional dos membros da equipa,

² Inteligência emocional: capacidade que um indivíduo tem de reconhecer, compreender, gerir e utilizar as suas próprias emoções no contexto pessoal e profissional, através de habilidades como a autoconsciência emocional, a motivação e a empatia (Morais, 2020).

o bem-estar da organização e o seu papel na consecução dos objetivos estabelecidos (Almeida, 2013).

O êxito na comunicação interna é determinado pela capacidade de os colaboradores reconhecerem o valor das suas próprias carreiras e interesses profissionais, ao compreenderem, acreditarem e agirem em sintonia com os objetivos comerciais da empresa (Thornton et al., 2019). Aqui, podemos destacar alguns pontos cruciais: numa ótica centrada nos colaboradores, a métrica de sucesso requer que as comunicações internas sejam concebidas para ressoar com as inspirações individuais de carreira e interesses relacionados com o trabalho. O sucesso da comunicação interna está associado ao poder de os colaboradores acreditarem no seu próprio potencial (Mateus, 2018). Na perspetiva da organização, alinhar o sucesso individual de cada membro contribui para o triunfo geral da empresa (de Melo, 2012), tendo em conta que é criado um elo entre as metas pessoais de carreira com os objetivos comerciais globais da empresa. No entanto, a necessidade de encontrar uma via eficaz e duradoura para o sucesso de uma organização convida a que se olhe diretamente para o conhecimento interno da empresa, tentando descobrir quais são as possibilidades que a mesma pode trazer internamente para com a organização como também para a sua relação com o exterior (Almeida, 2013).

A comunicação interna é um alicerce vital para o funcionamento eficaz de qualquer organização (Fagotti & Bíscoli, 2012). A comunicação transcende uma mera propagação de informações, estendendo-se para construir as bases de uma cultura organizacional robusta e colaborativa entre todos os membros de uma organização. Sendo assim, a comunicação interna é a espinha dorsal da coesão organizacional que permite aos colaboradores estarem alinhados com os objetivos, valores e metas da empresa (Mateus, 2018). Quando a organização comunica de maneira clara e consistente, cria-se um sentido de propósito entre os colaboradores, fortalecendo a identidade corporativa e a realização dos objetivos estabelecidos (de Melo, 2012). Além do mais, a comunicação interna é, digamos, um catalisador para a produtividade (Suemitsu, 2011). Ou seja, informações transparentes e acessíveis reduzem a incerteza, permitindo que os colaboradores desempenhem as suas funções de forma mais eficiente, fomentando também um ambiente onde as ideias e *feedbacks* são livremente trocados, estimulando a inovação e o aprimoramento contínuo. Se uma organização não consegue transmitir as suas metas e objetivos de forma clara, os

talentos internos não saberão como agir para alcançar o que é esperado deles, prejudicando o desempenho geral e a eficácia da empresa (Mateus, 2018). Portanto, uma comunicação interna bem estruturada e transparente fortalece a ligação entre os colaboradores e a empresa, permitindo a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador.

No contexto das relações interpessoais, a comunicação interna desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho saudável. Como acima dito, e na opinião de Brandão (2018), promover a confiança, a compreensão mútua e a resolução de conflitos de maneira eficaz cria um espaço onde os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados. Em períodos de transição e crise, quer seja por novas reestruturações, estratégias ou desafios inesperados, é também aqui o momento em que a comunicação interna ganha relevância (Zito et al., 2021). Logo, uma comunicação clara ajuda a mitigar a resistência, oferecendo harmonia e estabilidade em épocas de mudança e direcionando a equipa para o caminho certo. O trabalho da comunicação interna é encarada como uma prática contínua, estratégica e colaborativa. É um fator fundamental para o sucesso organizacional, independentemente do contexto, reforçando a necessidade de uma gestão planeada e alinhada com os objetivos da organização (de Sennes Pinto & Moliani, 2012).

Posto isto, a comunicação interna é mais do que um mero meio de transmitir informações; é a força propulsora por detrás da eficiência operacional e do bem-estar dos colaboradores (Zito et al., 2021). É, na conceção de Suemitsu (2011), um diferencial estratégico que contribui significativamente para o sucesso e consequente sustentabilidade de uma organização que procura, entre muitas outras metas, oferecer qualidade de vida aos seus colaboradores, segurança e sustento ao longo das suas vidas profissionais dentro da organização. Na opinião de Braga (2024), a comunicação interna é então uma ferramenta estratégica nas organizações que visa criar canais eficazes de interação entre os colaboradores, cujo objetivo é garantir que a mensagem da empresa seja transmitida de forma clara e unificada, promovendo a motivação, estimulando o envolvimento dos colaboradores e reforçando os valores e ideais da organização. Assim, quando os colaboradores têm acesso a uma comunicação organizacional eficaz e a informações claras sobre os projetos, são capazes de se sentirem mais motivados para desempenhar as suas funções com maior eficiência.

1.3. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Atualmente, é amplamente reconhecido que a habilidade de se comunicar de maneira eficaz com o público externo é extremamente importante para o sucesso de qualquer organização. No entanto, além da comunicação externa, é igualmente essencial ter uma comunicação eficaz com os públicos internos da organização (membros das equipas, funcionários e colaboradores). A comunicação interna não serve apenas como uma base sólida para a comunicação externa, como também desempenha um papel vital na coesão e no sucesso organizacional (Almeida, 2013). A comunicação, na opinião de Melo (2012), não deve ser unilateral, mas sim uma troca bidirecional de informações, ideias e *feedbacks*, criando um ambiente propício para a compreensão mútua e para a construção de uma atmosfera de trabalho transparente e motivador.

O ponto central da ligação entre a comunicação interna e externa reside na compreensão de que a falta de eficácia na comunicação interna pode ter repercussões adversas para a comunicação externa (Titoce, 2012), sobretudo se os membros das equipas não estiverem alinhados com os objetivos organizacionais. Os colaboradores, embora estejam dispostos a contribuir significativamente para o sucesso da organização, esperam, em contrapartida, serem reconhecidos e valorizados pelos seus esforços (Mateus, 2018). Esta abordagem reconhece que as motivações dos colaboradores estão intrinsecamente ligadas a fatores mais amplos, como o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho positivo e recompensador. Assim, compreender e integrar estes elementos nas práticas de gestão de pessoas pode resultar em colaboradores mais satisfeitos e propensos a cooperar ativamente para o sucesso da organização. No entanto, a procura por se sentir valorizado vai mais além da remuneração, envolvendo o reconhecimento e a apreciação das contribuições individuais no âmbito organizacional (Brandão, 2018).

Segundo Silva et al. (2015), a comunicação interna é compreendida como o conjunto de esforços empreendidos por uma empresa para estabelecer canais que facilitem um relacionamento ágil e transparente para com o seu público interno, promovendo uma troca eficiente de informações, ideias e *feedback* dentro da organização, fortalecendo a coesão, o entendimento dos objetivos e a participação ativa dos colaboradores. O cerne da comunicação interna reside na criação de canais de comunicação eficazes que transcendem hierarquias e departamentos, facilitando a disseminação de mensagens claras e relevantes,

ao estabelecer uma comunicação ágil e perceptível para todos (Arins, 2013). Ou seja, a empresa pode e deve garantir que as informações sejam transmitidas de maneira oportuna, mantendo os colaboradores atualizados sobre acontecimentos, decisões e direcionamentos estratégicos, através da diversificação dos canais de comunicação, como emails, intranets, reuniões presenciais e vídeos para alcançar os seus públicos de maneira eficaz (de Sennes Pinto & Moliani, 2012). É uma estratégia indispensável que garante a promoção de *feedback* positivo (Gomes, 2019), contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente propício para a expressão de opiniões e sugestões existentes dentro da organização.

Para que a comunicação interna seja eficaz, Arins (2013) fundamenta a importância de ajustar os canais de comunicação, de modo a garantir uma interpretação correta das informações no seio da cultura da organização. Ou seja, toda e qualquer empresa deve saber estruturar as suas informações de forma padronizada, fornecendo um módulo claro para a comunicação da organização, garantindo que a mensagem seja transmitida corretamente. Ao estabelecer um formato padronizado, a organização pode reduzir as hipóteses de mal-entendidos e garantir que a comunicação fique alinhada com os objetivos pretendidos, promovendo um processo de comunicação interna mais eficaz. No entanto, de Sennes Pinto & Moliani (2012) contrapõem a ideia da padronização de mensagens tendo em conta os contextos de cultura organizacional, lembrando que um ambiente organizacional não deve ser visto como um mercado, mas sim como um organismo onde todos devem cooperar pelo sucesso da empresa. Dito de outra forma, ao contrário dos formatos padronizados que podem ser rígidos e poucos sensíveis à diversidade cultural presente nas organizações – uma realidade cada vez mais atual – a adaptação das mensagens permite uma abordagem mais flexível, de modo a reconhecer a diversidade de perfis, *backgrounds* e perspectivas entre os colaboradores (Gomes, 2019). Portanto, ao adaptar as mensagens de acordo com o seu público-alvo, a comunicação interna garante inclusividade, considerando as diferentes culturas presentes na organização. Além do mais, a criação de canais eficazes para *feedback* e diálogo permite que os colaboradores expressem as suas opiniões, contribuindo para uma comunicação bidirecional e aberta, capaz de reconhecer a importância de influir todos os colaboradores, independentemente da sua posição hierárquica, género ou cultura (de Melo, 2012). No contexto da cultura organizacional, onde a diversidade é um ativo, a capacidade de adaptar as mensagens contribui para o fortalecimento da sua própria cultura e para o aprimoramento do *engagement* organizacional (Gomes, 2019).

A personalização das comunicações internas, de acordo com as preferências escolhidas pelos próprios colaboradores, configura-se como uma ferramenta incrivelmente eficaz para os profissionais de comunicação (Cox, 2014). Por conseguinte, esta abordagem transcende a tentativa de antecipar as necessidades individuais, permitindo, por sua vez, a entrega precisa de informações em consonância com os interesses e necessidades específicos de cada colaborador. Esta dinâmica da comunicação caracteriza-se pela sua bidirecionalidade, envolvendo não apenas a transmissão de mensagens pelos líderes e gestores da empresa, como também pela promoção ativa do *feedback* e da troca de ideias por parte dos funcionários (Verčič et al., 2022). Sendo assim, uma maior abertura à participação ativa das equipas permite às organizações oferecer um ambiente de comunicação mais transparente e enriquecedor, capaz de contribuir significativamente para a eficácia global da comunicação interna e, conseqüentemente, para a promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa.

Ao partilhar de forma clara e consistente a visão da empresa, a comunicação interna não visa apenas impulsionar a produtividade, mas também transformar os colaboradores em verdadeiros parceiros essenciais para o crescimento do negócio (Silva et al., 2015). A intenção passa por fomentar meios capazes de promover uma compreensão mais profunda sobre os propósitos e valores organizacionais (Arins, 2013), contribuindo ativamente para a consecução de metas e objetivos, de modo a fortalecer a cultura organizacional da empresa e impulsionar a obtenção de resultados positivos. Na conceção de Suemitsu (2011), a comunicação interna tem como objetivo estimular o desempenho da organização, reduzir custos e gerar consenso. Para que tal aconteça, a criação de cultura organizacional, em conjunto com a comunicação interna, tem de assumir a responsabilidade de poder fornecer informações claras a todas as suas equipas, conciliando em conjunto valores, metas, expectativas e aspirações dos seus públicos internos com as experiências desenvolvidas na organização (Gomes, 2019). Tal como nos diz Silva et al. (2015), ao alinhar efetivamente a comunicação com os objetivos estratégicos, a organização consegue não apenas melhorar o seu rendimento, como também criar um ambiente onde a compreensão mútua e o consenso impulsionam a unanimidade coletiva de toda a empresa.

No entanto, Suemitsu (2011) refere que, mesmo nos dias atuais, a comunicação interna consegue ser uma novidade para muitas empresas, o que resulta em uma situação em que os

colaboradores são frequentemente os últimos a terem conhecimento sobre o que está ocorrendo dentro da organização de que fazem parte. Ou seja, a falta de ênfase na comunicação interna pode acarretar uma série de desafios, onde os colaboradores podem sentir-se desinformados, gerando incerteza em relação aos rumos da comunicação. Quando as equipas não estão bem informadas, os colaboradores podem começar a questionar a direção tomada pela organização, o que afeta diretamente o seu envolvimento e confiança nas lideranças. De igual modo, a desinformação pode criar rumores e especulações, prejudicando o clima organizacional e dificultar a colaboração entre os membros das equipas (Cox, 2014). Portanto, investir numa comunicação interna bem estruturada e eficiente desenvolve um ambiente de trabalho coeso, motivado e com um forte senso de pertença, o que, por sua vez, contribui para o sucesso a longo prazo da organização. Além disso, uma comunicação clara e transparente reduz o risco de conflitos internos e aumenta a confiança entre colaboradores e líderes, facilitando a tomada de decisões e o alinhamento estratégico. Quando os colaboradores se sentem informados e ouvidos, tendem a envolver-se mais ativamente nas atividades e objetivos da empresa, promovendo uma cultura de comprometimento e alta performance (Silva et al., 2015).

Em suma, as características fundamentais da comunicação interna desempenham um papel crucial no funcionamento e sucesso de uma organização. Ao adotar uma abordagem adaptativa e inclusiva, a comunicação interna torna-se num facilitador essencial na promoção de uma comunicação mais transparente entre todos os níveis e departamentos de uma empresa (Dahlman & Heide, 2021). A procura por formatos e canais mais flexíveis, aliada à importância dada à bidirecionalidade da comunicação (de Melo, 2012), consolida a comunicação interna como um instrumento dinâmico para a construção de relações interpessoais, bem como a promoção de uma coesão organizacional, ideais para melhorar não apenas o fluxo de informações, como também contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e alinhado com os objetivos estratégicos da organização (Gomes, 2019). Além do mais, a comunicação interna emerge como uma ferramenta estratégica que guia as organizações para o caminho do conhecimento (Almeida, 2013), abrangendo diferentes dimensões do saber, capazes de enriquecer a cultura organizacional e oferecendo um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo das suas equipas.

1.4. COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Estudar a relação entre a cultura organizacional e a comunicação interna decorre, por um lado, da importância que a comunicação adquiriu ao longo dos anos nas organizações, estabelecendo a sua relevância estratégica nas relações com os funcionários (Sebastião et al., 2017). A comunicação interna atua como peça fundamental na promoção de um ambiente de trabalho coeso e informado, impactando o *engagement* dos funcionários, a satisfação e o desempenho geral da organização.

Por outro lado, o foco na cultura organizacional reconhece o papel influente na modelagem das atitudes, comportamentos e interações dentro de uma empresa (Sebastião et al., 2017). Sendo assim, compreender como a comunicação interna se alinha e contribui para o cultivo de uma cultura organizacional positiva torna-se fundamental para as organizações que procuram criar um ambiente de trabalho não apenas eficiente, mas também repleto de valores partilhados. O estudo da relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional visa explorar como as práticas da comunicação influenciam e são influenciadas pelos valores predominantes, normas e crenças dentro de uma organização. Desta forma, as organizações podem obter *insights* para otimizar as suas estratégias de comunicação, não só com o propósito de disseminar informações de maneira mais eficaz, mas também para reforçar e aprimorar os atributos culturais desejados (Dahlman & Heide, 2021). Ademais, uma cultura organizacional bem forte e definida, sustentada por uma comunicação interna eficaz, contribui para a coesão entre as equipas, fortalecendo o sentimento de pertença e estimulando a inovação ao criar um ambiente onde os colaboradores se sentem confortáveis para partilhar ideias e sugerir melhorias.

A forma como uma organização se comunica desempenha um papel imprescindível na transmissão e expressão da sua própria cultura e forma de estar. Quer isto dizer que a comunicação interna atua como um canal vital para a disseminação de valores, crenças, objetivos e comportamentos que caracterizam a identidade de uma organização (Pereira, 2015). A maneira como os líderes se comunicam, a escolha dos canais, a linguagem utilizada e a abertura à participação dos funcionários são todos elementos que refletem e reforçam a cultura organizacional. Portanto, compreender esta interação dinâmica é essencial para construir uma cultura que fortaleça mutuamente a identidade da organização (Groff et al., 2013). Ao alinhar os valores organizacionais com as práticas de comunicação, as empresas

conseguem construir uma identidade forte e autêntica, que se reflete tanto internamente quanto externamente, reforçando a sua reputação no mercado.

Na transmissão de cultura organizacional, é a comunicação interna o principal meio para compartilhar valores, crenças e objetivos entre todos (Fagotti & Bíscoli, 2012). Assim, é essencial que a comunicação seja estrategicamente planejada sob uma perspectiva funcionalista e diferenciadora (de Oliveira, 2018), evitando lacunas no entendimento entre as equipas. Por outras palavras, reconhecer a importância estratégica da comunicação interna como facilitadora da construção e manutenção de uma cultura organizacional contribui para o surgimento de profissionais comprometidos e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Groff et al., 2013).

Se a comunicação é vista como um fator essencial para a criação de uma cultura dominante em volta dos objetivos e missões da organização (Sebastião et al., 2017), é ela também a principal responsável por unir as subculturas presentes numa empresa. Desta forma, as subculturas que emergem dentro de uma organização representam pequenos grupos que interpretam comportamentos e resultados de forma conjunta, tendo em conta as características pessoais de cada indivíduo, as suas experiências singulares e profissionais e histórias sociais (Gomes, 2019). Uma comunicação interna eficaz permite, assim, criar pontes entre estas subculturas, promovendo um ambiente mais inclusivo e integrador, onde diferentes perspetivas são valorizadas e colocadas ao serviço dos objetivos organizacionais.

Ao proporcionar um espaço seguro para o diálogo e a partilha de ideias entre os diferentes grupos, a comunicação interna fomenta a colaboração interdepartamental e contribui para reduzir conflitos que possam surgir devido a diferenças culturais ou de valores. Quando bem gerida, esta interação entre subculturas fortalece a capacidade de adaptação da empresa às mudanças externas e interna, estimulando a inovação e a coesão organizacional. Assim, as organizações que investem numa comunicação interna estruturada e contínua conseguem alinhar as subculturas emergentes com a cultura dominante, garantindo que todos os colaboradores, independentemente das suas diferenças, trabalhem em direção a um propósito comum (Titoce, 2012).

Embora a existência de múltiplas culturas dentro de uma organização possa proporcionar grande riqueza e diversidade no seio de uma organização, também ela pode representar

vários desafios de coesão e alinhamento (Groff et al., 2013). Assim, apesar de reconhecermos que a ideia de uma organização ser apenas uma cultura uniforme seja uma compreensão simplificada, é essencial legitimar e compreender as diversas subculturas existentes numa empresa, para que a comunicação interna seja capaz de otimizar a eficácia organizacional e promover uma cultura mais global e coesa (Titoce, 2012).

Independentemente da política de comunicação interna implementada numa empresa, o objetivo não deve ser a promoção de uma cultura organizacional única, mas sim a criação de um sentimento de pertença por entre todos os membros de uma organização (Almeida, 2013), capaz de estabelecer conexões significativas entre as equipas e a promoção de um ambiente na qual os colaboradores se sintam parte integrante de algo maior, contribuindo para a motivação e o envolvimento dos colaboradores, fatores cruciais para a retenção de talentos e a manutenção de uma força de trabalho comprometida.

Ao promover um ambiente de confiança, colaboração e pertença, a organização cria as condições ideais para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida e saudável (Braga, 2024), permitindo favorecer a produtividade e a satisfação dos colaboradores, como também contribuindo para a formação de uma rede de relações interpessoais que estimula a troca de conhecimentos e a resolução criativa de problemas. Portanto, quando os colaboradores se sentem parte de um grupo coeso e sabem que podem confiar uns nos outros e, sobretudo, nos seus líderes, é criado um ambiente de trabalho positivo e alinhado com os valores da empresa (Almeida, 2013). Além disso, uma comunicação interna eficaz, ao promover a inclusão e a valorização das diferentes perspetivas presentes na organização, garante que todos os colaboradores, independentemente da sua função ou hierarquia, sintam que as suas contribuições são relevantes e reconhecidas (Fagotti & Bíscoli, 2012). Ao invés de homogeneizar comportamentos, a comunicação interna deve respeitar e integrar os vários grupos existentes, reforçando os valores comuns que unem as equipas em torno de um propósito partilhado. Desta forma, as empresas conseguem equilibrar a diversidade com a unidade organizacional, promovendo um ambiente mais colaborativo, criativo e resiliente, onde cada indivíduo se sente parte essencial de um todo (Gomes, 2019).

Ao criar uma comunicação interna centrada na construção de relacionamentos e no fortalecimento do senso de comunidade, as empresas demonstram uma preocupação não só pelos objetivos de negócio propostos, mas também pelo bem-estar e satisfação dos seus

colaboradores, contribuindo para a edificação de uma cultura organizacional sólida, na qual os valores partilhados e o comprometimento coletivo são valorizados (Freitas, 1991).

Assim, a comunicação interna deve ser concebida como uma ferramenta estratégica capaz de promover um ambiente de trabalho mais participativo e democrático, ao dar espaço para a expressão e contribuição dos seus colaboradores (Gomes, 2019). Portanto, esta prática não só reflete o compromisso da liderança em valorizar as suas perspetivas, como também permite a formação de uma identidade organizacional mais forte (Morais, 2020), capaz de fortalecer os laços entre os membros das equipas e a formação de uma cultura corporativa mais coesa, onde todos se sintam parte integrante do propósito e da visão da organização (Almeida, 2013).

Destaca-se que a CI [Comunicação Interna] é o principal elemento para transmitir valores e crenças, consolidando a cultura organizacional. Assim, a partir da clara definição dos valores institucionais é preciso, além de definir diretrizes e estratégias para a organização, que os funcionários sejam motivados e conduzidos pelas práticas de gestão a compreender e assumir esses valores. (Fagotti & Bíscoli., 2012, p. 19)

Neste sentido, a criação de uma cultura que valoriza a participação ativa dos colaboradores, a transparência e o respeito mútuo oferece níveis de *engagement* duradouros (Gomes, 2019; Brandão, 2018; Verčič et al., 2022), não se limitando apenas e só à satisfação individual, mas sim à construção de um sentido de comunidade no trabalho, capaz de motivar os seus colaboradores a melhorar o “desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores” (Meirinhos & Barreto, 2018, p. 8).

1.5. COMUNICAÇÃO INTERNA ENQUANTO CRIADORA DE VALOR

1.5.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é um conceito complexo que, devido à sua relevância no mundo empresarial, não pode ser abordada de maneira simplista (de Melo, 2012). De entre os diversos fatores que exercem influência sobre a motivação, a comunicação é identificada como um dos elementos que a afetam de maneira notória. Por conseguinte, a forma como as informações são comunicadas dentro de uma organização pode ter um impacto significativo no nível de motivação dos colaboradores, daí ser importante refletir sobre a importância da

comunicação interna como fator determinante para a motivação dos colaboradores (Almeida, 2013).

A comunicação interna não se limita apenas e só à transmissão de informações; ela abrange a capacidade de inspirar, envolver e conectar os colaboradores aos objetivos e valores da organização. Por outras palavras, quando as pessoas encontram significado no que fazem, desenvolvem as suas competências de forma mais eficaz e podem até mesmo dedicar mais tempo ao trabalho devido à sua própria motivação espontânea para aumentar a produtividade da empresa (Thornton et al., 2019). Desta forma, reconhece-se que a comunicação desempenha um papel crucial na dinâmica da motivação organizacional, sendo um instrumento estratégico para estimular o comprometimento dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho que valorize o potencial humano e o alcance de metas comuns (Almeida, 2013).

O estudo da motivação, uma área de pesquisa ativa, procura compreender o comportamento humano no ambiente de trabalho (Almeida, 2013). Apesar dos inúmeros estudos realizados, não há uma definição consensual sobre a motivação humana, que visa explicar o sentido da força da motivação como forma de os colaboradores alcançarem os seus objetivos (Meirinhos & Barreto, 2018). A motivação pode ser intrínseca, relacionada ao trabalho em si, ou influenciada por fatores externos (de Melo, 2012). Fatores intrínsecos originam-se na experiência pessoal e nos conteúdos do trabalho, enquanto os fatores extrínsecos vêm do ambiente externo, como o salário, reconhecimento social e condições de trabalho (de Melo, 2012). Enquanto criadora de valor, a comunicação interna e a motivação caminham de mãos dadas, influenciando o compromisso entre colaboradores e a organização (Almeida, 2013). Assim, quando a comunicação interna atribui significado ao esforço dos colaboradores, aumenta significativamente o sentimento de importância e contribui para a realização dos objetivos organizacionais (Cox, 2014).

Segundo de Melo (2012), a comunicação interna desempenha um papel fundamental na sustentabilidade da motivação, ao estabelecer canais de comunicação eficazes, promover uma troca transparente de informações e cultivar um ambiente propício ao diálogo. A clareza nas mensagens e o reconhecimento das contribuições individuais são elementos-chave que fortalecem o comprometimento dos colaboradores. Sendo assim, investir em práticas eficazes de comunicação interna não só facilita a transmissão de informações, como

impulsiona o entusiasmo, a produtividade e o *engagement* dos membros da organização (Thornton et al., 2019).

1.5.2. SATISFAÇÃO

Para que as organizações criem uma imagem sólida, é necessário que haja um investimento na motivação e conseqüente satisfação dos colaboradores, de modo a que seja promovido um sentimento de pertença aquando do desempenho das suas funções (de Melo, 2012). A satisfação organizacional opera como uma métrica que avalia a qualidade de vida no trabalho, refletindo o grau de contentamento, felicidade e a realização que os membros da organização experimentam em relação ao seu ambiente profissional (Meirinhos & Barreto, 2018). Quando a satisfação é elevada, geralmente indica que os colaboradores percebem o seu trabalho de maneira positiva, sentindo-se valorizados, engajados e alinhados com os objetivos da empresa (White et al., 2010).

Segundo Brandão (2018), a comunicação interna estratégica atua como um mecanismo eficaz fundamentado num sistema de interações, no qual a partilha de significados ocorre em níveis grupais, interpessoais e organizacionais. Ou seja, esta partilha de significados não reflete apenas a identidade da empresa, mas também serve como referência para orientar o comportamento dos seus membros aquando da comunicação com o seu público-externo (Silva et al., 2015). Ao adotar uma abordagem estratégica, a comunicação interna procura alinhar as mensagens transmitidas com os objetivos e valores organizacionais, promovendo assim a coesão, o entendimento comum e a mobilização dos colaboradores em direção a metas partilhadas, estabelecendo bases para uma cultura comunicacional sólida, capaz de impulsionar o *engagement*, a eficácia organizacional e a consecução de uma visão conjunta (Brandão, 2018).

A satisfação na comunicação tem como base o conceito geral de satisfação, tema comum em estudos sobre o comportamento humano, sendo um indicador de saúde psicológica e de bem-estar geral (Verčič et al., 2022). Deste modo, é da responsabilidade das empresas implementarem uma comunicação interna eficaz, capaz de compreender e avaliar a satisfação no trabalho contexto organizacional, como também proporcionar indicadores significativos sobre os estados psicológicos individuais de cada membro da organização. Sendo assim, a comunicação interna não deve apenas entender a satisfação geral das

organizações, mas sim procurar obter informações específicas sobre as relações interpessoais e o bem-estar psicológicos dos seus colaboradores (Verčič et al., 2022).

Na conceção de Meirinhos & Barreto (2018), a satisfação no trabalho compreende duas componentes distintas cuja comunicação interna necessita estar atenta e refletir sobre: a componente cognitiva – relacionada ao que o trabalhador pensa – e a componente afetivo-emocional – que se refere à forma como o trabalhador se sente em relação ao trabalho. Esta perspetiva sugere que a satisfação no trabalho resulta da interação entre as perceções e pensamentos do indivíduo em relação ao seu trabalho e as emoções e sentimentos associados a esta experiência. Por outras palavras, a satisfação no trabalho é um fenómeno complexo que surge da combinação entre a avaliação cognitiva e a resposta emocional do indivíduo em relação ao ambiente de trabalho (Meirinhos & Barreto, 2018).

A vantagem competitiva da comunicação interna estratégica não se limita apenas aos benefícios evidentes de satisfação e produtividade dos funcionários, mas também se estende às contribuições positivas que funcionários bem informados podem oferecer aos esforços de relações públicas externas de uma empresa (White et al., 2010). Por isso, proporcionar um ambiente de trabalho no qual as pessoas permaneçam motivadas, um ambiente que fomente a comunicação aberta, representa o primeiro passo crucial para gerar a satisfação total dos colaboradores (Meirinhos & Barreto, 2018).

Adicionalmente, a satisfação no trabalho está ligada ao reconhecimento, ao *feedback* e ao sentimento de pertença, fatores que a comunicação interna pode fortalecer significativamente. Por isso, colaboradores que se sentem ouvidos e valorizados nas suas funções têm maior probabilidade de apresentar níveis elevados de satisfação e *engagement*, o que impacta diretamente a retenção de talento e a construção de uma cultura organizacional sólida (White et al., 2010). Quando existe uma comunicação clara e transparente que incentiva à troca de ideias e promove a confiança, o ambiente de trabalho torna-se mais saudável e propício ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores (Mateus, 2018).

Em suma, promover a satisfação geral nas organizações é um dos principais papéis da comunicação interna, fundamental para o *engagement* dos colaboradores, a construção de relacionamentos sólidos e a criação de um ambiente de trabalho positivo (Almeida, 2013).

A transparência, a troca eficaz de informações e a promoção de uma cultura comunicacional saudável contribuem significativamente para a satisfação dos membros das equipas e consequente retenção de talentos, resultando em benefícios tanto para o indivíduo como para o sucesso global da organização (Verčič et al., 2022).

1.5.3. RETENÇÃO DE TALENTO

A retenção de funcionários qualificados torna-se cada vez mais numa experiência desafiadora, não só devido à maior exposição a empresas concorrentes internacionais, mas também devido ao novo paradigma na gestão de carreiras (Meirinhos & Barreto, 2018). Este paradigma evoluiu de carreiras estáveis, lineares e estruturadas verticalmente para carreiras transitórias, dinâmicas e multidirecionais. Segundo Pereira (2005), a direção da comunicação caracteriza a importância dos fluxos humanos das organizações modernas: o que antes seria uma comunicação mais vertical (ou hierárquica) e horizontal (ou lateral), agora é assinalada pela sua diagonalidade, que caracteriza a comunicação entre gestores e trabalhadores localizados em diferentes cargos, dependendo dos processos comunicacionais estabelecidos na organização.

A definição de talento marca o ponto inicial para estabelecer um sistema de gestão de talentos eficaz. A partir desta definição, é possível desenvolver práticas de gestão de talentos, mapear as competências necessárias e criar uma linguagem única dentro da organização, capaz de orientar os mais diversos elementos do modelo de gestão de pessoas e proporcionando uma base sólida para a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos alinhados com os objetivos e valores da empresa (Mateus, 2018). Dessarte, e tal como nos diz Silva et al. (2015) a importância de uma comunicação interna eficaz permite desenvolver um clima organizacional positivo e dinâmico, ideal para gerar valor e credibilidade para as empresas e, graças a isto, valorizar e respeitar os colaboradores, que se sentem parte integrante de uma organização.

Na atualidade, as organizações encontram-se inseridas em ambientes extremamente competitivos e diligentes, graças à presença de mercados abertos e consequentemente globais (Almeida, 2013). Claro que, num contexto cada vez mais global, reter colaboradores que realmente façam a diferença no seio de uma organização é uma mais-valia para qualquer gestor. Dessarte, na opinião de Meirinhos & Barreto (2018), é no contexto do triângulo

liderança-comunicação-motivação que se torna incontestável a importância da comunicação interna estratégica para a retenção de talentos. Ou seja, apesar de todas as organizações possuírem comunicação interna, mesmo que de forma não planejada e estratégica, é essencial pensar a longo prazo, com base nos objetivos futuros estabelecidos pela empresa (Suemitsu, 2011).

Na opinião de Braga (2024), despertar o sentimento de pertença nos colaboradores de uma organização é essencial para reter talentos e garantir o envolvimento de todos os funcionários. Por isso, as empresas devem adotar princípios de transmissão de mensagens, fundamentais para desenvolver este sentimento. Em primeiro lugar, fortalecer a clareza das mensagens, de modo a que estas sejam simples e adaptadas ao público-alvo para garantir que a inclusão seja efetivamente promovida. Em segundo lugar, a transparência, cujo envolvimento dos colaboradores em processos da empresa, mesmo que negativos, contribui para conquistar a confiança e reforçar o sentimento de pertença. No entanto, apesar de este ser um sentimento que não ocorre espontaneamente, cabe à comunicação interna e à liderança cultivar, através de ações conscientes e estratégicas, um vínculo emocional entre as equipas e a organização, para que os colaboradores acreditem no seu propósito e apresentem um compromisso emocional digno do seu investimento (Mateus, 2018).

No contexto da importância da comunicação interna como gestão administrativa na integração e retenção de talentos das organizações (Fagotti & Bíscoli, 2012), a aplicação eficaz da comunicação interna não proporciona apenas uma compreensão aprofundada da realidade empresarial aos colaboradores, como também contribui para a construção e promoção de um ambiente de trabalho mais satisfatório (Silva et al., 2015). Tal abordagem favorece índices superiores de retenção de funcionários e, por conseguinte, resulta em uma redução de custos operacionais para a empresa.

O uso eficaz da comunicação interna torna os colaboradores familiarizados com a realidade da empresa e isso contribui fortemente para uma relação transparente, onde o colaborador sente confiança na Organização e conseqüentemente trabalha mais feliz e essa motivação gera resultados para empresa, como: aumento da produtividade, capacidade de abordar problemas ou crises de forma proativa, atendimento ao cliente mais eficaz e ágil, uma melhor compreensão do local de trabalho dos valores organizacionais e dos propósitos, reduzir os conflitos no dia-a-dia entre os membros da equipe, maiores taxas de retenção de funcionários e com isso redução de custos e maior rentabilidade financeira. (Silva et al., 2015, p. 10)

Concluindo, a comunicação interna não só influencia positivamente o clima organizacional, como também tem implicações significativas na motivação, satisfação e retenção de talentos no desempenho global da empresa. Colaboradores mais satisfeitos tendem a ser mais produtivos, comprometidos e resilientes perante certos desafios (Mateus, 2018). Dessarte, a comunicação interna, ao criar um ambiente que fomenta a motivação e a comunicação aberta, permite às organizações não só nutrir a satisfação dos colaboradores, mas também estabelecer as bases para um sucesso duradouro e uma cultura organizacional positiva (Meirinhos & Barreto, 2018).

1.6. CONCEITO DE EMPLOYEE ENGAGEMENT

Falar sobre comunicação interna estratégica implica, portanto, reconhecer e impulsionar os níveis de *engagement* das pessoas que compõem cada organização (Brandão, 2018). Por isso, num cenário cada vez mais competitivo e imprevisível, as organizações procuram aprimorar e otimizar processos para se destacarem e alcançarem vantagens competitivas face ao mercado atual (Gomes, 2019). Neste sentido, o conceito de *employee engagement* surge como um papel crucial para as organizações fortalecerem a relação com os seus colaboradores e os níveis de envolvimento para, então, impulsionar a produtividade, a inovação e o sucesso a longo prazo da organização.

Segundo Cox (2014), comunicações envolventes geralmente apresentam três características-chave capazes de fomentar os níveis de *engagement* dos seus colaboradores: são oportunas e ditas no momento certo; são direcionadas para um público-alvo em específico e, por fim, são relevantes. Do ponto de vista da comunicação interna, isto significa fornecer a informação certa para o colaborador certo, no momento certo, permitindo à empresa usufruir de resultados mais positivos, quer a nível de desempenho individual, quer a nível de desempenho organizacional (Gomes, 2019). Ora, se a satisfação com a comunicação interna, especialmente em relação à criação de feedback, é um antecedente do comprometimento dos colaboradores (Verčič et al., 2022), é também a comunicação interna a principal responsável por criar uma maior vantagem competitiva para as organizações que atribuem uma forte importância a variáveis como o envolvimento dos seus colaboradores (Gomes, 2019).

O *engagement* efetivo dos colaboradores (por meio da comunicação interna) melhora o desempenho das equipas ao alinhá-los com os objetivos da empresa (Brandão, 2018). Ela estabelece uma conexão significativa entre os colaboradores e os objetivos da organização, criando um senso de propósito e direção. A consistência na comunicação interna não apenas reforça a identidade da marca, mas também constrói confiança, tendo em conta que é através da transparência e da honestidade que a comunicação é erguida (Verčič et al., 2022). Ou seja, quando os colaboradores se identificam com os objetivos organizacionais, o seu desempenho tende a melhorar, principalmente porque um colaborador *engaged* permanece mais tempo na organização e, conseqüentemente, torna-se mais capaz de satisfazer as necessidades de um cliente e enfrentar desafios de maneira proativa (Gomes, 2019). Um *engagement* eficaz leva os colaboradores a se sentirem parte integrante do sucesso da empresa, gerando uma mentalidade de pertença na realização dos objetivos propostos pela organização (Thornton et al., 2019). Portanto, a comunicação interna não é apenas vista como um veículo de transmissão de informações, mas sim como uma ferramenta estratégica capaz de construir uma cultura organizacional sólida, alinhar equipas e impulsionar o desempenho dos colaboradores (Brandão, 2018).

Ademais, promover a socialização das comunicações interna, estimulando a interação e o diálogo aberto entre todos os membros, configura-se como uma estratégia eficaz para fomentar a participação coletiva e obter *feedback* valioso diretamente das equipas (Cox, 2014). Portanto, se uma empresa promove uma atmosfera colaborativa, estimula a participação ativa e cria um canal eficaz para a troca de ideias e perspectivas dentro de uma organização, é certo e sabido que uma empresa pode construir uma comunidade mais coesa, onde os colaboradores sejam capazes de promover um estado mental positivo e, por conseguinte, fortalecer os laços entre as equipas e a liderança, de modo a contribuir para uma cultura organizacional mais dinâmica e inclusiva (Gomes, 2019).

Colaboradores que mantêm uma conexão emocional e cultural robusta com os valores e metas organizacionais demonstram uma maior capacidade de adaptação a processos de mudança (Brandão, 2018). Desta forma, a construção de relacionamentos recíprocos entre os colaboradores e a organização enfatiza a relevância estratégica da comunicação interna, que desempenha um papel fundamental na preparação e resiliência dos colaboradores frente a desafios e transformações que possam impactar adversamente a organização. Ao estimular

a integração e a motivação dos funcionários, a comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações em garantir o compromisso de todos com a missão, visão e os princípios empresariais que compõem a cultura organizacional (Almeida, 2013). Por isso, quando os colaboradores se sentem informados e alinhados com os objetivos institucionais, tendem a assumir uma postura proativa, contribuindo ativamente para a inovação e para a solução de problemas. Neste contexto, a comunicação interna torna-se numa ferramenta essencial não só para a manutenção da estabilidade organizacional, como também para a promoção de um ambiente de crescimento contínuo, onde a confiança mútua e a colaboração são fortalecidas.

Pensar em organizações é o mesmo que refletir sobre as pessoas e no lugar que a comunicação interna tem na construção de uma cultura organizacional junto de todos os que dela fazem parte (Brandão, 2018). Hoje e no futuro, precisamos comunicar para inspirar comprometimento, explicar por que fazemos o que fazemos e tentar criar conexões e relacionamentos internos melhores, a fim de gerar um sentido positivo de participação (Dahlman & Heide, 2021). Não importa o quão importante seja a estratégia de negócio, é necessário alcançar e conquistar os colaboradores para atingir a máxima eficácia de uma empresa (White et al., 2010). Assim sendo, o *engagement* e a adesão que os colaboradores desempenham caminham de mãos dadas na implementação bem-sucedida da estratégia empresarial, transformando conceitos teóricos em ações tangíveis que impulsionam o sucesso organizacional (Fagotti & Bíscoli, 2012).

CAPÍTULO 2 – AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

A interação entre uma organização e os seus diversos públicos é uma peça fundamental para o sucesso das suas atividades (Neto, 2013). Neste contexto, a comunicação permite que qualquer empresa seja capaz de atender às necessidades do seu público e influenciar a percepção das pessoas sobre questões complexas da sociedade (Carareto et al., 2020). No entanto, a complexidade inerente à comunicação humana requer uma análise cuidadosa para compreender como ela impacta as interações organizacionais e a construção de relacionamentos sólidos com o público-alvo (Neto, 2013).

Assim, especializadas no campo da comunicação e capazes de impulsionar o sucesso e o crescimento desejado pelas empresas que as procuram, as agências de comunicação surgem como um elemento-chave na realização das aspirações das marcas que procuram aprimorar a sua comunicação de forma mais positiva (Costa, 2022). As agências de comunicação têm a responsabilidade de serem especialistas em estratégias eficazes, sabendo como implementá-las de maneira eficiente. O seu compromisso reside não apenas na criação de conteúdos relevantes, mas também na vigilância constante das transformações dinâmicas no panorama da comunicação. Desta forma, as agências exercem um impacto profundamente positivo no sucesso dos seus clientes (Soares, 2022).

No decorrer deste segundo capítulo, abordaremos o papel fundamental das agências de comunicação, destacando a sua importância na indústria contemporânea e a sua relevância na criação e disseminação de mensagens estratégicas para diversos públicos. Finalmente, analisar-se-á os desafios atuais que as agências enfrentam, sobretudo numa era onde a digitalização e a criatividade fazem parte do sucesso de qualquer negócio.

2.1. A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

No contexto das Relações Públicas, é essencial reconhecer que o seu objetivo primordial é estabelecer, fortalecer ou modificar uma relação de confiança e credibilidade entre duas partes, como apontado por Sebastião & Azevedo (2014). No entanto, durante o processo de Relações Públicas “o emissor procura influenciar e persuadir o recetor das motivações que inspiram a sua ação” (Sebastião & Azevedo, 2014, p. 43), garantindo uma dimensão persuasiva envolvida na comunicação interpessoal e organizacional. Por outro lado,

conforme destacado por Carareto et al. (2022), a comunicação tem o poder de modificar comportamentos por meio de técnicas convincentes e de disseminar novas ideias e informações por meio de campanhas veiculadas nos média e no marketing. Esta capacidade de influenciar atitudes e comportamentos é uma característica fundamental da comunicação, tanto no âmbito das Relações Públicas como em qualquer outra área da comunicação. Por sua vez, Leite (2021) ressalta que as Relações Públicas sempre foram vistas como uma ferramenta para o sucesso das organizações, já que o principal objetivo da maioria das empresas é obter lucro. Já Pereira (2012), no seu estudo sobre o desempenho da profissão de Relações Públicas em Portugal, observa que, ao longo do tempo, as Relações Públicas foram evoluindo de maneira significativa, emergindo como uma função estratégica vital para a gestão comercial, refletindo o crescente reconhecimento da importância da comunicação na construção e manutenção de relacionamentos positivos com os diversos públicos de uma organização.

Sendo assim, e desempenhando um papel fundamental no campo da comunicação, as Relações Públicas estão intrinsecamente ligadas às atividades e serviços das consultorias de comunicação (Leite, 2021). As Relações Públicas envolvem a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos, visando construir e manter relacionamentos transparentes e verdadeiros. De acordo com Neto (2013), as agências de Relações Públicas e assessoria de imprensa adotam o termo “agência de comunicação” para alinhar-se à nomenclatura comum em diversos setores empresariais, oferecendo uma maior ampliação da compreensão do público sobre os serviços oferecidos pelas agências. De facto, não podemos deixar de discutir o conceito de agências de comunicação sem fazer referência às Relações Públicas.

À medida que a concorrência se intensifica e a atenção do público se torna mais disputada, a reputação e a imagem de uma organização emergem como diferenciais competitivos importantes para o sucesso de uma empresa (Coimbra, 2021). Por conseguinte, as Relações Públicas têm sido objeto de análise e debate, devido ao seu poder significativo não apenas para promover a liberdade dos cidadãos, mas também para construir percepções enganosas e manipular a opinião pública (Eiró-Gomes, 2016). Enquanto autores argumentam que as Relações Públicas desempenham um papel importante na promoção da transparência, na disseminação de informações e na facilitação do diálogo entre

organizações e os seus mais diversos públicos, outros questionam a sua influência na criação de narrativas tendenciosas e na manipulação de percepções públicas para atender aos interesses de determinados grupos ou organizações. Esta dicotomia destaca então a complexidade e o impacto das Relações Públicas na sociedade contemporânea, destacando a importância de uma abordagem ética e responsável desta disciplina (Gonçalves, 2012).

A profissão de relações-públicas é exercida tendo como base uma política de profissionalismo que se encontra assente na ética e no que é socialmente responsável, sendo encarada como uma componente democrática pois a verdade é que necessita de ter liberdade de expressão e de adotar um comportamento que seja aceite em termos morais, não podem assim ser exercida num contexto de unidirecionalidade em que sejam manipulados os públicos e conseqüentemente a sua opinião (Neto, 2013, p. 25).

Segundo Duarte (2021), é crucial considerar os três diferentes tipos de comunicação nas atividades realizadas pelas Relações Públicas: a comunicação interna, a comunicação externa e a comunicação mista. No que toca ao público interno, os departamentos de colaboradores devem ser integrados nas mensagens, missão, valores e cultura da organização, envolvendo-os num processo de comunicação capaz de garantir a sua pertença aquando dos objetivos da empresa (Duarte, 2021). Já Leite (2021) refere a sua preocupação quanto à falta de literatura referente à importância da comunicação interna dentro das próprias consultorias de comunicação, tendo em conta que é importante reconhecer que as agências são organizações que trabalham com pessoas que também se comunicam internamente, e que desempenham um papel fundamental na execução das operações diárias da organização e promovem a inovação e a criatividade, especialmente em situações mais desafiadoras. Por isso, a motivação e a criatividade dos colaboradores deve ser constantemente estimulada, a fim de garantir um ambiente propício ao desenvolvimento e ao sucesso de qualquer organização (Pinheiro & Reis, 2021).

There is no culture without communication and communication gives organizational culture visibility. A company that is not aware of its culture tends to devalue its internal communication. Besides, if there is no internal knowledge or awareness of the organizational culture, the work of the communication consultant will be more difficult due to the need to perceive, at least, the fundamentals of the organizational culture, relying minimally on declared information from the internal public (Sebastião et al., 2017, p. 868).

No que toca à comunicação externa e mista, Duarte (2021) refere a urgência em implementar um diálogo contínuo entre os diferentes públicos, de forma a que a mensagem seja consistente e coerente entre os colaboradores e membros da organização, coordenadas

em torno de um único propósito, e persuasiva no que diz respeito à comunicação que sai para o exterior. Assim, uma comunicação externa eficaz começa, necessariamente, por uma comunicação interna bem estruturada, uma vez que os colaboradores são frequentemente os primeiros embaixadores da marca, refletindo a imagem e a identidade da organização nas suas interações externas.

A coerência entre as mensagens internas e externas fortalece a credibilidade da organização e aumenta a confiança dos públicos externos, como clientes, parceiros e investidores. Duarte (2021) sublinha ainda que a ausência de alinhamento entre a comunicação interna e externa pode gerar inconsistências na percepção da marca, comprometendo a sua reputação e enfraquecendo o impacto das campanhas externas. Por isso, num mercado altamente competitivo, onde a reputação é um dos principais ativos de uma organização, assegurar que as mensagens comunicacionais sejam alinhadas e integradas torna-se num diferencial estratégico.

Ao considerar as agências de comunicação como um papel vital na indústria das Relações Públicas, é importante notar que a natureza das suas relações com as organizações nem sempre é objeto de estudo, como apontado por Verčič et al. (2018). Esta lacuna na pesquisa destaca a necessidade de uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas entre as agências e os seus clientes, a fim de otimizar a colaboração e maximizar os resultados alcançados. A relevância contínua das agências de comunicação na paisagem comunicacional contemporânea, e a necessidade de uma compreensão mais profunda do seu papel e impacto na indústria e na sociedade em geral, evidencia então a grande importância deste setor como um elemento vital para o avanço e prosperidade do cenário empresarial e económico (Lopes, 2013).

2.2. HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

As agências de comunicação são organizações especializadas que oferecem uma ampla gama de serviços relacionados com a criação, planeamento, gestão e execução de campanhas de comunicação, sejam elas online ou offline (Coimbra, 2021). Além disso, estas agências podem envolver-se em diversas formas de promoção e *marketing*, utilizando uma variedade de tecnologias e estratégias idealizadas para atender às necessidades dos seus clientes.

Segundo Gomes (2023), as agências de comunicação são as principais responsáveis pela criação de campanhas publicitárias e de marketing no mercado, assumindo a obrigação de conceber estratégias criativas e eficazes que envolvem desde a identificação do público-alvo até à escolha dos canais de comunicação mais adequados. Assim, por meio de um processo colaborativo entre a agência e o cliente, são desenvolvidas campanhas que comunicam a mensagem da marca de forma clara e persuasiva, impulsionando maiores níveis de *engagement* capazes de beneficiar as empresas que necessitam de aprimorar os seus resultados comerciais e alcançar as suas metas estabelecidas (Costa-Sánchez et al., 2019). Segundo Coimbra (2021), as agências de comunicação são entidades independentes contratadas por diversos tipos de clientes, que vão desde empresas e corporações internacionais até organizações sem fins lucrativos, fundamentais para auxiliar as empresas e organizações na construção e fortalecimento das suas marcas, na disseminação eficaz das suas mensagens e na criação de relacionamentos positivos com o seu público-alvo.

É depois da revolução de 1974 que o conceito de agências de comunicação ganha relevo em Portugal. Com o advento da democracia, sucedeu-se uma abertura política e uma maior liberdade de expressão, resultando desta forma em um ambiente mais propício para o desenvolvimento de serviços informativos e de comunicação. Neste contexto, tanto as organizações governamentais quanto as privadas perceberam a necessidade de se adaptarem a este novo cenário, onde a concorrência se tornava mais feroz e a transparência na comunicação mais valorizada. Assim, surgiram procuras crescentes por serviços de comunicação que pudessem ajudar as organizações a se comunicarem de forma mais eficaz e a transmitir as suas mensagens da maneira mais clara possível (Neto, 2013).

Outro aspeto que definiu o crescimento exponencial das agências de comunicação no país foi a sua adesão à União Europeia. Portugal experimentou uma estabilidade política e económica que teve um impacto significativo no desenvolvimento das agências de comunicação, proporcionando uma melhoria nos padrões profissionais, uma vez que as atividades de Relações Públicas se expandiram além da simples assessoria mediática (Neto, 2013). Então, novas oportunidades e campos de atuação, como a comunicação corporativa e o marketing, dão origem à grande importância da profissão para o crescimento das empresas e, conseqüentemente, da sua relevância na economia nacional.

As organizações são essencialmente moldadas e sustentadas por práticas comunicativas, entrelaçadas com processos culturais, simbólicos, discursivos e de poder, em constante interação com o contexto social (Carareto et al., 2022). Assim, a comunicação transforma-se num processo contínuo de construção de imagem e reputação perante a sociedade, uma tendência em crescente relevância (Coimbra, 2021). A vasta literatura disponível sobre a importância das agências de comunicação para as empresas demonstra que estas estão cada vez mais conscientes da importância da comunicação como uma ferramenta para a construção de uma imagem positiva perante os seus públicos prioritários. Mais do que uma necessidade básica, a comunicação é um componente vital para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no competitivo ambiente atual (Costa-Sánchez et al., 2019). No setor da comunicação, as agências desempenham uma posição de destaque na promoção e gestão da imagem das organizações perante o público e a sociedade em geral.

Assim, o processo de construção e fortalecimento da imagem de uma marca é uma das principais prioridades das empresas que se preocupam com o seu reconhecimento e sustentabilidade no mercado (Fonseca, 2024). Por isso é que as agências de comunicação aparecem neste setor como um pilar capaz de ajudar as empresas a sustentar a sua identidade, com o objetivo de garantir a construção e manutenção de uma reputação sólida e confiável. Para isso, uma das principais funções das agências de comunicação é garantir que a voz da marca seja consistente e alinhada em todos os canais, o que inclui redes sociais, publicidade, relações públicas e comunicação interna, de modo a fornecer um alinhamento capaz de criar uma imagem de marca confiável e bem definida que, segundo o autor, permita fornecer estratégias para envolver o público-alvo, melhorar a perceção da marca e, sobretudo, gerar um vínculo emocional com os consumidores, resultando em maior lealdade e confiança.

As agências de comunicação são frequentemente percebidas pelos clientes como uma solução “tudo em um” (Lopes, 2013, p. 35) para as suas necessidades de comunicação. Para muitos empresários, estas agências representam uma única entidade capaz de lidar com vários setores, como relações com os média, marketing, publicidade, eventos e outras áreas relacionadas com a comunicação. Desta forma, esta perceção destaca a importância das agências de comunicação como parceiras estratégicas para as suas empresas, oferecendo uma gama completa de serviços e canais especializados para atender às suas necessidades de comunicação (Coimbra, 2021). O uso do termo “agência de comunicação” tem o efeito

de abranger uma gama mais ampla e diversificada de serviços. Isto ocorre por o termo “comunicação” englobar não apenas as Relações Públicas, mas também outras áreas, como o marketing, a publicidade, a comunicação interna, a produção de conteúdo, entre muitos outros serviços (Duarte, 2021).

Como nos diz Coimbra (2021, p. 42), “as agências de comunicação são formadas por profissionais especializados que conseguem ver de forma crua a personalidade das empresas e organizações”, de forma a compreender profundamente a identidade das organizações e a ampliar as suas estratégias de comunicação para alcançar o mercado e os públicos de interesse. Nas consultorias de comunicação, a maioria dos profissionais possui formação em Relações Públicas ou Jornalismo (Neto, 2013). No entender de Sebastião et al. (2012), as empresas e organizações procuram frequentemente por serviços externos com o intuito de fortalecer ou até mesmo substituir as suas atividades de comunicação, anteriormente realizadas pelos seus colaboradores internos. Esta tendência reflete uma mudança nas necessidades das organizações, sobretudo com o avanço das tecnologias digitais e da complexificação dos mercados. Ou seja, muitas empresas perceberam que, para fortalecer a imagem das suas empresas, a comunicação tinha de ser plenamente desenvolvida por equipas com especialização e recursos suficientes para fazer crescer os seus negócios (Gomes, 2023). Além disso, (Soares, 2022) argumentam que, ao contratar agências de comunicação, as organizações conseguem beneficiar de um conjunto de competências especializadas e de uma capacidade de inovação que não estão presentes nas suas equipas internas. Por isso, as agências de comunicação trazem consigo conhecimentos técnicos avançados e uma abordagem criativa, essencial para lidar com os desafios contemporâneos, especialmente no contexto digital.

Como qualquer outra empresa, as agências de comunicação dependem da aquisição de novos clientes para sustentar as suas operações. Sendo a maioria esmagadora das agências de comunicação composta por pequenas a médias empresas (Borges & Tuzzo, 2022), torna-se necessário criar uma conexão de interdependência entre as agências e os seus clientes, de modo a que ambos os grupos possam manter uma relação dialógica, fundamentais para o processo de comunicação (Duarte, 2021)

Estabelece-se, por isso, uma relação de interdependência entre agências e marcas, no sentido em que, por um lado, para que haja a sobrevivência das agências de

comunicação, estas necessitam de angariar novos clientes ou fidelizar os atuais. Por oposição, as marcas e organizações podem precisar das agências de comunicação para levar a cabo estratégias de comunicação, marketing ou relações-públicas eficazes e com um elevado nível de criatividade (Duarte, 2021, p. 79).

Desta forma, a relação de interdependência, dita por Duarte (2021), é fundamental para o sucesso de ambas as partes: os clientes tiram partido da experiência e dos recursos das consultorias de comunicação para alcançar o seu sucesso, enquanto as agências beneficiam da confiança e do *engagement* dos seus clientes para manter e expandir as suas operações. Na conceção de Verčič et al. (2018), as agências de comunicação dedicam grande esforço para obter e manter relacionamentos positivos com os seus clientes. Ao cultivar uma relação sólida, as agências podem não só satisfazer as suas necessidades, como também antecipar e superar as expectativas dos seus clientes, fortalecendo este ecossistema da comunicação e garantindo assim a sua fidelização num mundo cada vez mais competitivo (Costa, 2022).

Por fim, é graças às relações de longo prazo entre as agências de comunicação e os seus clientes, baseadas num profundo conhecimento da cultura e das suas marcas, que as agências podem transformar positivamente as organizações que representam (Gómez-Ramírez, 2011), sobretudo em momentos onde novos e exigentes desafios surgem no seio das suas estruturas e no próprio ecossistema da sociedade.

2.3. PRINCIPAIS SERVIÇOS

Oferecendo uma ampla gama de serviços que abrangem diversas áreas, as agências de comunicação trabalham a comunicação e a imagem da empresa tanto internamente, em estreita cooperação com os colaboradores da empresa, garantindo que as mensagens corporativas sejam transmitidas de forma eficaz e criando um alinhamento consistente com a cultura organizacional (Coimbra, 2021), como externamente, através de um cuidado intenso na comunicação com os públicos de interesse da empresa, como clientes, fornecedores, parceiros e investidores (Costa, 2022). Estas agências envolvem-se profundamente no universo do cliente para desenvolver estratégias específicas que atendam aos interesses das suas audiências e se adaptem às necessidades exclusivas de cada organização. Agindo como agregadoras de conhecimento e tecnologias, as agências de comunicação estão bem posicionadas para compreender as transformações do mercado e orientar profissionais e empresas na procura por melhores caminhos para o sucesso (Sebastião et al., 2012).

Estas agências não só são capazes de gerir as suas próprias operações internas, como também devem adaptar as suas estratégias e táticas de comunicação para atender às necessidades específicas de cada cliente. Ao planear e executar estrategicamente ações de promoção, as agências de comunicação trabalham incansavelmente para garantir uma representação precisa e favorável dos seus clientes no mercado (Coimbra, 2021). Essa interação multifacetada apresenta desafios e oportunidades únicas para estas agências, destacando a sua importância no cenário empresarial contemporâneo (de Freitas et al., 2016). Portanto, refletindo a diversidade e amplitude do campo da comunicação, os serviços oferecidos pelas agências comportam uma variedade de denominações, com nomes como assessoria de imprensa, Relações Públicas, assessoria de comunicação, marketing, entre outros (Sebastião et al., 2012).

Ao examinarmos as funções exercidas pelas agências de comunicação, percebe-se que muitas delas são exclusivamente relacionadas com as práticas de Relações Públicas (Neto, 2013). Então, graças à variedade de serviços de que as agências de comunicação dispõem, na tabela abaixo são apresentadas as principais ocupações prestadas pelas agências de comunicação, de acordo com os estatutos da APECOM – Associação Portuguesa das Empresas de Comunicação, fundada em 1989 com o principal objetivo de promover e defender os interesses das empresas consultoras de comunicação e Relações Públicas em Portugal.

Consultoria e Planeamento Estratégico
Assessoria Mediática
Gestão da Reputação de Organizações e Pessoas
Elaboração de Conteúdos e Produção e Edição de Suportes de Comunicação
Comunicação Financeira
Comunicação Digital
Assuntos Públicos/ Lobbying
Assuntos Europeus
Gestão de Comunicação de Crise
Responsabilidade Social Corporativa
Comunicação de Produto e Relações com Consumidores
Gestão de Patrocínios
Comunicação Interna nas Organizações
Avaliação, Monitorização, Métricas
Formação/ Media Training
Design Gráfico
Organização de Eventos

TABELA 1- PRINCIPAIS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM PORTUGAL, SEGUNDO A APECOM³

As agências de comunicação são também submetidas a transformações constantes no seu próprio funcionamento, impulsionadas pelo aumento da complexidade na sua relação com a sociedade, o mercado global e a crescente exigência dos consumidores (de Freitas et al., 2016). Desta forma, as agências de comunicação devem adaptar as suas estratégias e processos internos para acompanhar as mudanças no ambiente externo, incluindo a incorporação de novas tecnologias, a expansão da sua capacidade de resposta para atender às demandas de um mercado cada vez mais diversificado e a constante procura por inovação para se manterem relevantes num cenário em constante evolução. Assim, compreender as transformações pelas quais as agências de comunicação passam é fundamental para uma análise abrangente dos serviços que oferecem e do seu impacto no mercado (Soares, 2022).

³ A presente descrição dos serviços identificados pela APECOM encontra-se apresentada num guia intitulado “O que faz uma Agência de Comunicação”, bem como as principais vantagens de cada profissão. Disponível em: <https://www.apecom.pt/files/upload/paginas/o-que-faz-uma-agencia-de-comunicacao.pdf>

Antes de contratar os serviços de uma agência de comunicação, as empresas realizam uma pesquisa detalhada para garantir a seleção da melhor opção que atenda às suas necessidades específicas, avaliando fatores como a reputação da agência, o portfólio de clientes, a experiência em determinados setores e a criatividade das propostas apresentadas (Gonçalves, 2012). Este processo de seleção criterioso reflete a importância estratégica que a comunicação externa desempenha para as empresas, uma vez que a forma como estas se apresentam ao mercado pode influenciar diretamente a percepção do público, a fidelização de clientes e o sucesso das suas operações.

Conscientes desta realidade, as agências de comunicação investem esforços consideráveis em múltiplas frentes: desde a construção de uma imagem sólida e credível no mercado até à formação contínua das suas equipas, garantindo que dispõem de profissionais altamente qualificados e capazes de responder aos desafios comunicacionais de forma eficaz e inovadora. Além disso, dedicam-se à criação de propostas de valor personalizadas, que demonstrem não apenas a sua competência técnica, mas também a capacidade de entender as necessidades únicas de cada cliente, estabelecendo uma relação de confiança mútua e de longo prazo. Segundo Lopes (2013), este tipo de relação baseada na confiança e na transparência é fundamental para que as agências possam desempenhar plenamente o seu papel de parceiras estratégicas, contribuindo para o crescimento sustentável das empresas que representam.

Assim, a parceria entre empresas e agências de comunicação continua a ser um forte elo no cenário empresarial contemporâneo, não se limitando apenas à execução de campanhas publicitárias, mas abrangendo também o aconselhamento estratégico e a gestão de reputação em momentos críticos (Lopes, 2013). Ao estabelecer parcerias com agências de comunicação de referência, as empresas beneficiam de um suporte especializado que lhes permite adaptar rapidamente às mudanças do mercado, fortalecer a sua imagem perante os *stakeholders* e manter-se competitivas num ambiente cada vez mais dinâmico. Por outro lado, as agências de comunicação também ganham ao colaborar com empresas que exigem elevados padrões de qualidade e inovação, impulsionando a melhoria contínua dos seus serviços e contribuindo para o seu crescimento no mercado competitivo (Gómez-Ramírez, 2011).

2.3.1 DIGITALIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Diante de um mundo em constante transformação, impulsionado pelo avanço tecnológico e pela voracidade do consumo, adotar uma postura crítica em relação às comunicações é essencial (Borges & Najdzion, 2021). Vivemos numa era digitalizada onde a disseminação de informação acelera diariamente, influenciando profundamente os comportamentos de consumo, os modelos de negócio e até mesmo as dinâmicas de trabalho (Martins, 2020). Perante este cenário de grande dimensão, as agências de comunicação enfrentam um desafio duplo: por um lado, devem adaptar-se às mudanças no comportamento e nas preferências dos públicos, migrando as suas estratégias de comunicação do mundo real para o virtual. Por outro lado, as agências precisam também acompanhar de perto as inovações tecnológicas que impulsionam esta transformação, garantindo que as suas práticas estejam alinhadas com as tendências emergentes. Na visão de Costa (2022), a predominância da comunicação digital reconfigura as dinâmicas de interação entre as empresas e os públicos, como também redefine novos padrões de consumo, exigindo das agências uma abordagem cada vez mais flexível e ágil, onde a capacidade de adaptação e destreza na implementação de estratégias eficazes torna-se no sucesso das Relações Públicas.

Ao futuro das consultorias de comunicação depende a ligação de três pilares fundamentais: a presença digital na teia da internet, o compromisso com a responsabilidade social e a meticulosa avaliação das atividades das Relações Públicas (Leite, 2021). Em primeiro lugar, a importância de as consultorias estarem presentes no ambiente digital permite alcançar um maior panorama de públicos-alvo, através da inclusão de websites, redes sociais e outras estratégias eficazes de marketing digital. A digitalização, nas palavras de Majodouba (2016), transcendeu as fronteiras do virtual para se imiscuir nas mais íntimas rotinas dos seres humanos, traçando os contornos de uma nova era em que a tecnologia se conecta com a própria essência da vida quotidiana. Moldando, mesmo que de forma subtil, os hábitos e comportamentos dos consumidores, a digitalização tece uma teia invisível influenciando cada escolha, cada interação. No tecido organizacional, a digitalização ergue-se como uma força motora no florescimento das empresas modernas, simplificando tarefas, automatizando processos e estabelecendo laços resilientes com os seus mais diversos públicos (Ribeirinho, 2022). Em segundo lugar, o compromisso com a responsabilidade social destaca a necessidade de as consultorias de comunicação assumirem um papel ativo

na promoção da responsabilidade social corporativa e ambiental, nomeadamente através da promoção de práticas éticas sustentáveis por parte dos seus clientes e parceiros (Sebastião, 2012). Por fim, uma meticulosa avaliação das atividades das Relações Públicas indica a importância de as consultorias realizarem uma análise cuidadosa e contínua das suas atividades, avaliando o impacto das estratégias de comunicação, medindo a eficácia das campanhas e ajustando as abordagens conforme necessário para garantir que os objetivos de comunicação sejam alcançados (Schmitz, 2008).

Estes desafios representam convites à adaptação, exigindo que as agências de comunicação adotem a inovação e desenvolvam estratégias técnicas para sustentar o seu papel no dinâmico cenário comunicacional. Com as fronteiras entre o real e o virtual a desvanecer, surge uma nova paisagem cheia de oportunidades e desafios (Majodouba, 2016).

Para empresas que procuram a sua evolução digital, as agências de comunicação oferecem um suporte essencial para a transição tecnológica (Soares, 2022). Os modelos tradicionais de marketing evoluíram significativamente devido à ascensão das plataformas digitais (Duarte, 2021). Assim, com o auxílio das agências de comunicação digital, as empresas avançam mais rapidamente, utilizando o marketing digital para promover lojas online, disseminar informação e personalizar websites (Soares, 2022), ajustando a atenção e a lealdade dos consumidores (Duarte, 2021). Antes de 2010, o cenário publicitário era dominado por meios tradicionais, mas o declínio destes e a ascensão da internet e de plataformas como a *Google* e o *Facebook* provocaram uma revolução no consumo digital e no marketing (Majodouba, 2016), garantindo um crescimento exponencial das estratégias empresariais digitais (Coimbra, 2021).

Inicialmente visto como um complemento, o marketing digital surge na vida empresarial e no comportamento do consumidor como um elemento central (Borges & Najdzion, 2021). Esta transformação exige que as organizações compreendam então as oportunidades e desafios da digitalização (Costa-Sánchez et al., 2019; Soares, 2022); contudo, muitas agências ainda não exploram plenamente as oportunidades online, criando uma lacuna entre as práticas tradicionais e as possibilidades digitais (Costa-Sánchez et al., 2019). Desta forma, a digitalização tem sido discutida como uma força central no desenvolvimento organizacional, indo além da implementação de tecnologias para abraçar uma mentalidade inovadora (Ribeirinho, 2022; Costa, 2022). As empresas, portanto, devem adaptar-se às

mudanças, aproveitando as oportunidades oferecidas pela transformação digital (de Moura Ferraz et al., 2015).

Com o aumento da informação disponível online, os consumidores tornam-se mais informados e exigentes (Soares, 2022). Desta forma, os gestores empresariais optam cada vez mais por divulgar os seus produtos e serviços online para conquistar a confiança do público (Sarquis & Ikeda, 2011). Embora as empresas possam gerir a sua própria comunicação, várias são as razões pelas quais se deve contratar os serviços de uma agência de comunicação (Coimbra, 2021):

- As agências de comunicação são especializadas em marketing e publicidade, contando com uma equipa diversificada composta por profissionais qualificados, como designers e *copywriters*;
- As agências estão sempre atualizadas com as últimas tendências e melhores práticas do mercado, garantindo que as campanhas sejam sempre relevantes;
- Têm a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de negócios e ajustar as suas estratégias de acordo com a necessidade dos seus clientes;
- Permite às empresas eliminar gastos desnecessários, já que não precisam de investir em novas contratações e formações para o seu pessoal interno;
- Dispõem de um acesso exclusivo a recursos e tecnologias avançadas que podem não estar disponíveis no seio das empresas;
- Oferecem às empresas uma perspetiva imparcial e objetiva sobre as suas estratégias de comunicação, ajudando a identificar áreas mais fragilizadas e novas oportunidades de crescimento;
- Beneficiam de uma vasta rede de contactos e parcerias que podem ser uma mais-valia para as empresas, facilitando o seu acesso a oportunidades de colaboração e exposição adicional.

A digitalização está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento de novas competências organizacionais (Ribeirinho, 2022), o que destaca a necessidade de as empresas refletirem sobre a importância de contratar agências de comunicação para medir e avaliar os programas realizados pelas Relações Públicas (Neto, 2013). Então, um dos principais desafios das Relações Públicas passa por apresentar e garantir às

empresas que o lucro obtido, aquando da contratação de uma agência de comunicação, é maior que o investimento feita pela organização.

As Relações Públicas encontram, no ambiente digital, uma extensão de divulgação de conteúdos, sendo simultaneamente uma extensão do espaço real, na qual lhes é permitido: divulgar e receber conteúdos, organizar agendas comerciais, promover produtos e serviços, editar texto e produzir graficamente, estabelecer novas relações, comunicar com o novo público, entre muitas outras atividades comunicativas; assim como, pesquisar dados sobre a evolução dos mercados, desenvolver pesquisas secundárias, estudar a concorrência, testar conceitos (Sebastião et al., 2012, p. 262).

Dentro deste ponto de vista, as agências de comunicação encontram nas redes sociais um recurso extremamente valioso que vai além de ser apenas um selo de aprovação digital para o seu trabalho ou um canal adicional para oferecer aos seus clientes: um espaço propício para promover a sua própria marca e destacar as suas capacidades e conquistas (Borges & Najdzion, 2021). Por outras palavras, uma agência que seja capaz de mostrar o seu sucesso, utilizando as redes sociais como ferramenta de autopromoção, é uma agência que expõe a sua experiência, criatividade e visão única, diferenciando-se num mercado competitivo capaz de atrair novos clientes (Hidalgo-Marí y Segarra-Saavedra, 2019).

Las redes sociales se convierten, en este contexto, en un escenario propicio para autopromocionarse, así como el altavoz necesario para conseguir viralizar contenidos, conseguir seguidores/as y trabajar el *branding*, explotando los recursos creativos de cada agencia y compitiendo por conseguir ser el mejor, no solo en los festivales, concursos de agencias y premios de reconocimiento a la labor publicitaria, sino también, ser la mejor marca haciendo lo que, teóricamente, mejor sabe hacer: comunicar (Hidalgo-Marí y Segarra-Saavedra, 2019, p. 108).

Sendo a comunicação estratégica uma das melhores ferramentas para o sucesso das organizações nos dias de hoje, é fundamental estabelecer uma relação construtiva entre a empresa e os seus funcionários, utilizando ferramentas institucionais para promover o comprometimento e a confiabilidade do público interno, ao mesmo tempo que é necessário reforçar a necessidade do produto ou serviço oferecido face aos consumidores para garantir a receita da organização (Pinheiro & Reis, 2021). Tal como nos diz Godoy-Martin (2022) e Duarte (2021), o uso das redes sociais pode estabelecer um papel importante no desenvolvimento de processos de inovação e informação, com vista a ouvir, conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes, mesmo quando não estão satisfeitos. Neste sentido, as agências de comunicação devem recolher a opinião e as experiências dos consumidores em relação às empresas, contribuindo para aprimorar as estratégias da marca e ajustá-las às

expectativas do mercado atual (Costa, 2022). Face a este estímulo, os profissionais de Relações Públicas oferecem aos seus clientes diversas experiências publicitárias, nomeadamente publicações patrocinadas nas redes sociais e serviços de gestão online e analítica (Costa-Sánchez et al., 2019). Estas ações visam então obter um *feedback* mais robusto do público externo, permitindo uma orientação mais precisa do mercado e uma aplicação mais eficaz das suas estratégias de marketing (Sarquis & Ikeda, 2011).

Se por um lado a presença online tornou-se numa obrigação para as agências de comunicação da atualidade e uma exigência para se manterem relevantes num mercado cada vez mais competitivo (Soares, 2022), por outro lado é graças aos recursos humanos, técnicos e financeiros que as agências sustentam as suas operações a longo prazo (Sebastião, 2013). Portanto, as agências de comunicação devem enfrentar o desafio de equilibrar a procura por novos conteúdos digitais, ao mesmo tempo em que se mantém alinhadas com as expectativas e necessidades das empresas clientes. Assim, cabe às agências adotar uma postura crítica em relação à comunicação, com vista a acompanhar de perto as inovações tecnológicas e as mudanças no comportamento dos consumidores (Martins, 2020) e assumir, desde cedo, o perfil de *early adopters* (Godoy-Martín, 2022) com o intuito de comunicar eficazmente, diagnosticar problemas, impulsionar o consumo, e maximizar os lucros num mercado altamente competitivo e inconstante.

2.4. PAPEL ESTRATÉGICO DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Falar de estratégia permite-nos definir, reconhecer e estabelecer os caminhos e programas de ação necessários para alcançar os objetivos e superar os desafios determinados (Schmitz, 2008). Um negócio competitivo é aquele que impulsiona o mercado; portanto, a estratégia empresarial é um processo contínuo de inteligência competitiva, no qual os resultados estratégicos visam melhorar a imagem da organização e criar vantagem competitiva, levando os clientes a escolherem os serviços de uma agência em vez de outra (de Freitas et al., 2016).

Atualmente, a definição dos perfis dos clientes e a compreensão das suas características individuais são elementos-chave para o sucesso das estratégias de comunicação de qualquer empresa. As agências de comunicação possuem o conhecimento necessário para analisar e interpretar estes perfis, utilizando, segundo Gómez-Ramírez (2011), informações

demográficas, psicográficas e comportamentais para criar campanhas de comunicação altamente direcionadas e eficazes. Portanto, o papel do profissional de Relações Públicas transcende as tradicionais noções de marketing e publicidade, concentrando-se sobretudo na identificação das necessidades e desejos dos seus clientes. Desta forma, ao compreender o público-alvo de uma empresa, as agências podem desenvolver mensagens e conteúdos personalizados que ressoem com os interesses e valores específicos dos diferentes segmentos de mercado, através de uma escolha assertiva dos canais de comunicação mais adequados para cada grupo, do desenvolvimento de uma linguagem apropriada e também da criação de conteúdo relevante e envolvente. No entanto, Lopes (2013) descreve-nos a necessidade de identificar os desejos dos seus clientes como uma “dor” para as organizações, tornando-se, conseqüentemente, numa mais-valia para as agências de comunicação que reconhecem esta urgência como o momento certo para intervir e maximizar os seus serviços de Relações Públicas para as empresas que as necessitam.

Através do trabalho de consultoria em comunicação e Relações Públicas, a agência define estratégias de comunicação, implementa ações de relacionamento com os diferentes públicos, promove a imagem e reputação dos seus clientes, minimiza situações de crise que possam afetar essa mesma imagem e mede o retorno do trabalho desenvolvido (APECOM, p. 2).

No âmbito da comunicação estratégica, o termo “consultoria” é utilizado por Costa-Sánchez et al. (2019) para descrever os fornecedores de serviços externos, que podem ser consultores individuais ou agências. Estes profissionais ou empresas externas são contratados então para oferecer orientação especializada em comunicação, auxiliando as organizações na definição de estratégias de comunicação, na identificação de oportunidades e na implementação de planos eficazes para alcançar os seus objetivos comunicacionais (Lopes, 2013). Desta forma, ao optar por serviços externos de comunicação, as empresas podem beneficiar de um conhecimento mais especializado e da experiência de profissionais dedicados, permitindo às empresas concentrarem mais esforços nas suas atividades primordiais, enquanto confiam nas agências de comunicação para construir a sua presença no mercado, melhorar a reputação da marca e cultivar relacionamentos duradouros com os seus públicos-alvo (Cuenca-Fontbona et al., 2022).

Assim, o que anteriormente constituía um departamento de assessoria de imprensa, rapidamente evoluiu para organizações completas, capacitadas para oferecer muito mais do

que simples relações com os meios de comunicação (Borges & Najdzion, 2021). São, tal como Leite (2021) informa, agências de serviço integral que, além de lidarem com os média, têm também a capacidade de contar histórias envolventes, criar conteúdo relevante e cultivar relacionamentos autênticos com o público. Torna-se numa parceria entre empresas e agências, de modo a garantir que as estratégias de comunicação sejam alinhadas com os objetivos organizacionais identificados (Costa, 2022).

Desta forma, ao investir em parcerias com agências de comunicação especializadas, as empresas podem beneficiar-se do conhecimento e da experiência desses profissionais para desenvolver estratégias de comunicação que sejam perfiladas com os seus objetivos organizacionais, tendo também em consideração as exigências do ambiente digital em constante evolução (Neto, 2013). Em tempos de crise, a parceria com uma agência de comunicação pode ser encarada como uma vantagem estratégica, sendo que a comunicação permite criar e manter relacionamentos fortes com o público-alvo, fortalecendo o vínculo emocional entre a marca e os clientes (Gómez-Ramírez, 2011), como também proporcionar resultados mais positivos ao longo do tempo (Coimbra, 2021).

Num contexto de constante evolução e interconexão, onde a comunicação desempenha um papel fundamental na moldagem das perceções e interações, as agências de comunicação emergem como protagonistas na criação e difusão de narrativas que impulsionam não só o mundo dos negócios, como a sociedade como um todo (Gomes, 2023). Por meio de estratégias inovadoras e abordagens criativas, estas agências são capazes de influenciar ativamente a forma como as empresas são percebidas pelo público e de obter vantagem ao criar possibilidades por meio da combinação de novos conhecimentos (de Moura Ferraz et al., 2015). Desta forma, a criatividade deve ser considerada um dos principais papéis das agências de comunicação, sendo extremamente valiosa para a sociedade como um todo, beneficiando indivíduos, grupos, organizações e sociedades (Gomes, 2023). Na conceção de Estanyol & Roca (2015), a criatividade é amplamente reconhecida como um componente substancial para o sucesso dos negócios, particularmente no campo da publicidade. Sendo assim, a criatividade é vista como um processo cognitivo inato ao pensamento dos indivíduos e ao contexto onde estão inseridos.

Na indústria da comunicação, a criatividade emerge como um elemento distinto capaz de posicionar as empresas para atrair mais e melhores clientes e abraçar o seu sucesso

(Gomes, 2023). Ao reconhecer a criatividade como um recurso valioso, as agências podem desenvolver abordagens mais eficazes para enfrentar os desafios do mercado e alcançar resultados impactantes para si e para os seus clientes (Estanyol & Roca, 2015). Em resumo, as agências criativas beneficiam de um maior êxito e diferenciação pois são capazes de, mais facilmente, corresponder às necessidades dos seus clientes (Gomes, 2023); no entanto, a responsabilidade por criar novas e boas estratégias de comunicação para auxiliar os clientes é também um grande peso para estas agências, que veem na criatividade o estímulo diferenciador para assegurar a sua posição num mercado cujo cenário é altamente competitivo (Soares, 2022).

Apesar de se reconhecer a importância da criatividade como fator primordial para o triunfo de qualquer negócio, as agências de comunicação têm o dever de compreender profundamente a cultura e a marca dos seus clientes, assim como causar um impacto positivo por meio da comunicação organizacional. Carareto et al. (2022) enfatizam que as agências criativas devem dominar as melhores estratégias de comunicação, adaptando-as de acordo com as necessidades de cada cliente, de modo a promover positivamente debates sobre questões de interesse coletivo e a conscientizar e incentivar as empresas a incutir novos comportamentos capazes de gerar mudanças significativas dentro dos seus públicos internos e externos.

Por isso, a comunicação, vista como um elemento estratégico, deve ser cuidadosamente planeada e executada, considerando que o público-alvo atual é cada vez mais exigente em relação às informações que recebe (Sebastião et al., 2012), de modo a contribuir também para a promoção de harmonia social, capaz de difundir o entendimento mútuo entre a organização e os seus públicos (Neto, 2013). Resumidamente, quando o planeamento estratégico é realizado de forma adequada, torna-se num recurso valioso para as empresas em relação ao mercado e aos seus públicos, permitindo definir claramente os seus objetivos, identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como avaliar os seus pontos fortes e fracos internamente (Soares, 2022).

De modo a alcançarem os seus objetivos, não devemos deixar de referir que toda a comunicação realizada pelas agências é, sem dúvida, uma comunicação estratégica com o objetivo de cumprir a sua missão, abrangendo várias áreas do campo da comunicação, como

as Relações Públicas, a publicidade e o marketing (Duarte, 2021), onde as agências executam diversas ações integradas para os mais diversos tipos de públicos-alvo (Neto, 2013).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Após a exploração dos conceitos teóricos fundamentais que alicerçam este trabalho de investigação, o estudo empírico é apresentado nos capítulos subsequentes com o objetivo de aferir a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna dentro das agências de comunicação onde laboram, apresentando a pergunta de partida e os objetivos que orientam a presente dissertação, bem como a estratégia metodológica utilizada.

3.1. RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO

Nas agências de comunicação, a precisão e clareza das mensagens internas são essenciais para o perfeito envolvimento das equipas em torno dos objetivos da empresa. Uma comunicação interna eficaz minimiza erros, discussões e correções, resultando em campanhas mais eficientes e de maior qualidade (de Oliveira, 2018). Estas agências não comunicam apenas com o público externo, mas também necessitam de manter uma coesão interna robusta capaz de contribuir para o envolvimento dos colaboradores e para a qualidade dos serviços oferecidos. O sucesso das agências depende, em grande medida, da capacidade de fomentar ambientes de trabalho colaborativos, onde a troca de informações e ideias entre diferentes departamentos seja ágil e eficaz, garantindo que as mensagens externas sejam coerentes e alinhadas com a estratégia organizacional.

Este estudo focar-se-á nas agências de comunicação que fazem parte da APECOM – Associação Portuguesa das Empresas de Comunicação. A APECOM é uma organização que representa as empresas de consultoria em comunicação e relações públicas em Portugal, fundada em 1989 com o objetivo de promover a excelência e a ética na prática da comunicação empresarial. Através das suas iniciativas, a associação contribui para a credibilidade e reputação do setor, fortalecendo a confiança dos clientes e do público em geral através dos serviços prestados pelas empresas. Entre os seus principais objetivos, a promoção de padrões elevados de ética e boas práticas profissionais entre as empresas associadas, bem como a formação contínua e o desenvolvimento profissional dos seus membros contribuem para o aprimoramento de competências no setor da comunicação. Até à data, a APECOM conta com 31 empresas, responsáveis por mais de 60% do volume de negócios e de emprego no setor da comunicação em Portugal. A relevância desta associação justifica a escolha das agências de comunicação a ela filiadas como foco deste estudo, uma

vez que estas empresas têm uma representatividade significativa no mercado e na definição as práticas de comunicação no país.

As agências de comunicação muitas vezes operam com equipas multidisciplinares e em ambientes de alta pressão, por isso a comunicação interna pode ser um diferencial significativo no que concerne à qualidade dos serviços prestados pelas agências de comunicação. Processos internos claros e uma boa circulação de informação podem melhorar a criatividade, a eficiência e a capacidade de resposta às necessidades dos clientes (Freitas, 1991). Desta forma, as agências poderão utilizar os *insights* e recomendações deste estudo para melhorar a sua comunicação interna, podendo resultar numa maior coesão organizacional, e, conseqüentemente, num aumento significativo dos seus resultados. O estudo poderá servir de referência para outras agências e setores semelhantes, destacando a importância crítica da comunicação interna no sucesso organizacional.

Além disso, a relevância desta investigação vai além do setor específico das agências de comunicação. Ao destacar o papel crítico da comunicação interna no sucesso organizacional, espera-se que este estudo possa servir de referência para outras empresas, independentemente do setor, que enfrentam desafios semelhantes relacionados à necessidade de promover um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo. Ao apresentar tendências e boas práticas, este trabalho visa também incentivar a adoção de estratégias de comunicação interna mais adaptáveis e inovadoras, capazes de responder às necessidades de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e exigente.

Em última análise, espera-se que as conclusões desta dissertação contribuam para melhorar as práticas internas das agências de comunicação, mas também para reforçar a importância da comunicação interna como fator estratégico no alcance de melhores resultados organizacionais. Ao compreenderem e implementarem as recomendações apresentadas, as agências serão capazes de melhorar a sua eficiência operacional, bem como consolidar a sua posição competitiva num mercado cada vez mais dinâmico.

3.2. PERGUNTA DE PARTIDA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

“Quais são hoje as principais tendências da comunicação interna nas agências de comunicação que possam influenciar o envolvimento dos colaboradores?”

A pergunta de partida deste estudo não apenas focaliza a investigação numa área específica, mas também atua como o principal eixo orientador do projeto. Esta questão estabelece os limites da investigação, ao mesmo tempo que fornece uma base sólida para a recolha de dados e análise dos resultados (Coutinho, 2014). Dada a natureza dinâmica e competitiva das agências de comunicação, torna-se essencial compreender de que forma as tendências emergentes na comunicação interna impactam o envolvimento e a motivação dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo, criativo e integrado.

Ao explorar e identificar as principais tendências que moldam a comunicação interna, este estudo procura não apenas avaliar a sua eficácia, mas também compreender de que modo estras práticas influenciam a cultura organizacional e o comportamento dos colaboradores. Como apontam Fagotti & Bíscoli (2012), a comunicação interna reflete identidade cultural da organização, sendo responsável por disseminar valores, normas e objetivos estratégicos. Consequentemente, medir o nível de envolvimento dos colaboradores na comunicação interna e a sua participação em processos de tomada de decisão é fundamental para avaliar a eficácia desta comunicação. Portanto, compreender esta dinâmica, e investigar como a clareza nas comunicações internas afeta a compreensão e a confiança dos colaboradores, permite avaliar a forma como a comunicação interna impacta a produtividade das equipas e a qualidade dos serviços prestados pelas agências de comunicação. Assim, responder à questão “Quais são hoje as principais tendências da comunicação interna nas agências de comunicação que possam influenciar o envolvimento dos colaboradores” proporcionará um panorama abrangente e detalhado sobre as práticas e os elementos que constituem a comunicação interna destas organizações.

A definição clara dos objetivos deste estudo são também o foco central que conferem significado e utilidade prática à investigação, evidenciando claramente a sua relevância empírica tanto para a comunidade académica quanto para o mercado. Assim, a formulação de objetivos é essencial para orientar a investigação e garantir que os resultados obtidos

sejam relevantes e aplicáveis (Prodanov & Freitas, 2013). Consequentemente, para esta investigação foram delineados os seguintes quatro objetivos:

1. Explorar a relação entre uma comunicação interna eficaz e o envolvimento dos seus colaboradores.
2. Identificar quais os desafios comuns presentes na comunicação interna das agências.
3. Avaliar como a comunicação interna contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
4. Apresentar ideias de ações de comunicação interna para fomentar o envolvimento dos colaboradores em agências de comunicação.

Ao atingir estes objetivos, espera-se que este estudo possa contribuir para o entendimento das dinâmicas da comunicação interna nas agências de comunicação, assim como fornecer recomendações práticas que sirvam de base para futuras melhorias nas práticas comunicacionais destas organizações. Num setor onde a criatividade e a inovação são elementos-chave, garantir uma comunicação interna eficaz e adaptada às necessidades dos colaboradores é um fator determinante para a competitividade e o crescimento sustentável das agências.

3.3. RECOLHA DE DADOS

Neste estudo sobre o impacto da comunicação interna nas agências de comunicação, a estratégia metodológica utilizada será a Mista (qualitativa e quantitativa). A escolha desta abordagem deve-se ao facto de a comunicação interna ser um fenómeno complexo, multidimensional e influenciado por diversos fatores contextuais e humanos. Segundo Creswell (2013), os métodos qualitativos concentram-se na compreensão das perceções, opiniões, atitudes e comportamentos humanos, permitindo captar nuances, subjetividades e significados atribuídos pelos indivíduos às suas experiências. No caso das agências de comunicação, onde a interação entre equipas é constante e fundamental para o sucesso das campanhas, explorar qualitativamente as experiências dos profissionais pode fornecer *insights* detalhados sobre como a comunicação interna é vivida e percebida no dia a dia.

Assim, para captar esta dimensão qualitativa, foram realizadas entrevistas exploratórias com duas profissionais de comunicação que integram empresas associadas da APECOM. A escolha das participantes baseou-se na sua experiência profissionais e no papel que desempenham dentro das respetivas agências, garantindo uma amostra relevante para a obtenção de dados ricos e contextualizados. Estas entrevistas exploratórias visaram compreender a visão das profissionais sobre as práticas de comunicação interna, os desafios enfrentados e as estratégias que consideram eficazes para promover o envolvimento dos colaboradores. Espera-se que os resultados obtidos permitam uma análise mais aprofundada da cultura organizacional e do impacto que a comunicação interna tem na motivação e retenção de talentos nas agências.

Paralelamente, no que toca aos métodos quantitativos, Creswell (2013) destaca que estes são fundamentais para complementar os resultados obtidos através da investigação qualitativa, fornecendo uma base empírica sólida que permite identificar padrões e tendências. A aplicação de um inquérito por questionário estruturado a colaboradores de agências de comunicação teve como principal objetivo quantificar o impacto da comunicação interna no nível de envolvimento dos profissionais de comunicação. Este método é particularmente eficaz para alcançar um número elevado de participantes, o que permite ampliar a representatividade dos resultados e garantir uma maior validade estatística à investigação (Coutinho, 2014). O inquérito por questionário foi elaborado com questões que cobrem múltiplas dimensões da comunicação interna, como a clareza e a frequência de mensagens, a existência de canais formais e informais de comunicação, e o grau de participação dos colaboradores nos processos de decisão.

Sendo assim, a utilização de uma metodologia mista justifica-se empiricamente pela necessidade de obter uma compreensão abrangente e multifacetada do impacto da comunicação no envolvimento dos colaboradores. Enquanto os métodos qualitativos fornecem a profundidade e a contextualização necessárias para compreender as experiências subjetivas dos colaboradores, os métodos quantitativos oferecem a possibilidade de validar estas perspetivas de forma ampla e mensurável, garantindo uma maior representatividade e robustez dos resultados (Dourado & Ribeiro, 2023). Desta forma, ao integrar abordagens qualitativas e quantitativas, este estudo consegue capturar tanto a complexidade das

interações humanas quanto a precisão dos dados estatísticos, proporcionando uma visão holística da investigação para esta dissertação.

Além disso, esta combinação metodológica permite analisar tanto aspetos objetivos quanto subjetivos da comunicação interna. A abordagem qualitativa oferece informações detalhadas sobre como os colaboradores percebem e experienciam a comunicação interna, ao passo que a abordagem quantitativa permite quantificar a relação entre as práticas de comunicação interna e o nível de envolvimento dos colaboradores. Este equilíbrio entre profundidade e amplitude é essencial para fornecer um panorama completo e detalhado das práticas de comunicação interna nas agências de comunicação em Portugal, permitindo propor soluções baseadas em evidências sólidas, oferecendo assim um contributo prático e teórico relevante para o setor.

3.3.1. ENTREVISTAS

Os dados exploratórios provenientes das entrevistas permitem ao entrevistador esclarecer questões relacionadas com as práticas adotadas pelas agências de comunicação, garantindo uma compreensão mais completa e detalhada dos tópicos discutidos. Deste modo, com o objetivo de aprofundar a investigação, foram entrevistadas duas profissionais de comunicação de diferentes agências associadas da APECOM, tendo em conta as suas funções e responsabilidades na organização a que pertencem, e por deterem um conhecimento notório sobre as temáticas debatidas nesta dissertação:

- Dina Coelho, *Account Senior*, Porto de ideias, 23 de outubro de 2024 (31 minutos)

- Celia Fernández-Sesma, Gestora de Clientes, Llorente Y Cuenca, 24 de outubro de 2024 (25 minutos)

A seleção destas duas agências foi motivada pela necessidade de incluir organizações de diferentes dimensões, possibilitando a análise tanto de grandes empresas, com maior disponibilidade de recursos e alcance, quanto de pequenas agências, que frequentemente se destacam pela agilidade e inovação.

Mais importa referir que estas entrevistas recaíram sobretudo sobre questões relacionadas com a gestão da comunicação interna, os níveis de envolvimento dos

profissionais de comunicação, a eficácia dos processos internos e a qualidade dos serviços prestados pelas agências de comunicação, fornecendo uma base sólida para as recomendações práticas que visam aprimorar as práticas de comunicação interna no setor. Note-se que os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas para fins de análise durante a investigação.

A construção do guião para as entrevistas em profundidade têm como objetivo alinhar as perguntas com os principais pontos de interesse da investigação e com os objetivos traçados. O guião foi elaborado com suporte da revisão de literatura, nomeadamente das investigações que procuram aprofundar os efeitos da comunicação interna sobretudo no setor da comunicação (Abreu, 2016; Almeida, 2013; Dahlman & Heide, 2022; Gomes, 2023; Pereira, 2015; Pinheiro, 202; Titoce, 2012). Estas orientações forneceram uma base teórica sólida para a formulação das perguntas, permitindo a exploração dos conceitos centrais da comunicação interna e dos desafios específicos que surgem no contexto das agências de comunicação.

As perguntas foram estruturadas de modo a garantir uma conversa fluída, mas com foco nas questões que mais diretamente contribuem para a investigação. A flexibilidade do guião permite adaptações em função do perfil de cada agência, mas assegura que os tópicos essenciais sejam abordados. Desta forma, as perguntas surgem tanto dos objetivos da investigação, quanto das lacunas identificadas na revisão de literatura. Por exemplo, questões como “de que forma as estratégias de comunicação interna adotadas pela agência influenciam o envolvimento dos colaboradores?” e “quais são os principais desafios na gestão da comunicação interna?” foram desenhadas para captar como as agências abordam internamente a comunicação, sempre em consonância com as necessidades e particularidades deste tipo de organização.

A ligação das perguntas com os estudos prévios da revisão de literatura é direta. Ou seja, investigações anteriores que apontam para a importância da comunicação interna na motivação dos colaboradores, coesão das equipas e gestão da cultura organizacional foram fundamentais para moldar a construção do guião. Estas bases teóricas permitiram portanto a formulação de perguntas que investigam como estas conclusões teóricas se aplicam no contexto específico das agências de comunicação, criando *insights* sobre o impacto prático da comunicação interna no seu desempenho.

Não obstante, o guião alinha-se com os objetivos de investigação, garantindo que cada questão contribua para uma compreensão profunda e empírica do tema. O primeiro objetivo é abordado através de perguntas que investigam como as agências percecionam o impacto da comunicação interna no clima organizacional e no nível de motivação e comprometimento dos colaboradores.

O segundo objetivo é interpelado por meio de questões que procuram identificar quais as dificuldades enfrentadas pelas agências neste campo, sejam elas tecnológicas, culturais ou estruturais, que interferem na eficácia da comunicação interna dentro das agências.

O terceiro objetivo, que consiste em “avaliar como a comunicação interna contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores,” é explorado através de questões que visam compreender de que forma a comunicação dentro das agências impacta o crescimento e a formação dos seus profissionais, permitindo, então, explorar como uma comunicação bem estruturada pode servir de ferramenta para o desenvolvimento contínuo dos seus profissionais.

Para finalizar, o guião também se alinha com o quarto objetivo delimitado nesta dissertação: “Apresentar ideias de ações de comunicação interna para fomentar o envolvimento dos colaboradores em agências de comunicação.” As perguntas neste ponto visam recolher sugestões e práticas concretas já implementadas pelas agências, bem como identificar áreas onde possam ser feitas melhorias, de modo a contribuir para a apresentação de recomendações futuras no trabalho.

3.3.2. QUESTIONÁRIOS

O inquérito por questionário é um método quantitativo que envolve a aplicação de perguntas a um grupo representativo de uma população, permitindo ao investigador realizar diversas análises de correlação entre as respostas obtidas (Flick, 2013; Coutinho, 2014). Para esta dissertação, o questionário foi aplicado diretamente a uma amostra probabilística, representativa das agências de comunicação em Portugal. A principal condição para participar no estudo recaí sobre os participantes enquanto profissionais de comunicação dentro de agências de comunicação.

A construção do inquérito seguiu um processo estruturado para garantir a recolha de dados relevantes sobre a importância da comunicação interna nas agências de comunicação. O objetivo primordial passa por analisar como a comunicação interna impacta o envolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, o sucesso das agências (Menan, 2009). Para tal, o inquérito por questionário foi desenhado com base em três grandes áreas: a caracterização dos inquiridos, a avaliação da eficácia da comunicação interna e o envolvimento e satisfação dos colaboradores.

Os objetivos da investigação incluíam explorar a relação entre uma comunicação interna eficaz e o envolvimento dos colaboradores, bem como identificar desafios, avaliar a contribuição da comunicação para o desenvolvimento profissional e sugerir ações para fomentar o envolvimento dos profissionais. Estes fatores foram traduzidos em perguntas que exploram as percepções dos respondentes sobre os valores organizacionais, a eficácia dos canais de comunicação utilizados, a clareza e transparência da comunicação interna e a forma como os colaboradores se sentem valorizados dentro da organização. Não menos importante, algumas questões refletem diretamente os desafios comuns encontrados na comunicação interna das agências, como a frequências das atualizações e as oportunidades de *feedback*.

Com base na revisão de literatura, identificamos que os conceitos centrais desta dissertação são a comunicação interna e as agências de comunicação. Para investigar este fenómeno, utilizou-se um inquérito por questionário já validado cientificamente em diferentes amostras e contextos, pelos vários autores a seguir mencionados: Coimbra, 2021; Fagotti & Bíscoli, 2012; Gomes, 2023; Sebastião, 2013; Rawlins, 2008; Titoce, 2012. Além das questões diretamente relacionadas aos conceitos centrais, foram incluídas perguntas para caracterizar os inquiridos em termos sociodemográficos e profissionais, coletando informações sobre idade, género, nível de escolaridade e tempo de serviço. Ao todo, o inquérito por questionário conta 23 perguntas.

A ordem das perguntas segue uma lógica que facilita o fluxo de pensamento do respondente, começando por questões de caracterização pessoais, como idade e género, para criar um contexto geral e identificar tendências (Santos & Henriques, 2021). Em seguida, avançam-se para perguntas mais específicas sobre a percepção da comunicação interna e o envolvimento nas atividades da agência. A progressão das perguntas, do geral para o específico, permite que o inquirido reflita primeiro sobre temas mais amplos e depois sobre

questões mais detalhadas, garantindo mais coerência e foco nas respostas (Santos & Henriques, 2021).

Desta forma, o inquérito por questionário objetiva a recolha de dados com o intuito de analisar: (i) a caracterização da amostra; (ii) a compreensão da importância da comunicação interna; (iii) a medição dos níveis de envolvimento dos profissionais de comunicação; (iv) a avaliação da comunicação interna das organizações; e (v) os desafios comuns presentes na comunicação interna das agências.

Importa também referir que o inquérito por questionário aplicado compreende escalas de *Likert* para os quais os respondentes projetaram o seu grau de concordância ou discordância em relação às afirmações estabelecidas (Júnior & Costa, 2014). A medição da concordância será de cinco pontos, sendo que o 1 corresponde a “Nunca” e 5 a “Muito frequentemente”, permitindo uma avaliação precisa das perceções dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação interna e o seu envolvimento nas atividades da agência. As perguntas fechadas e de escolha múltipla garantem a padronização das respostas, permitindo uma análise quantitativa rigorosa.

O mesmo foi disponibilizado online, através do envio de um link que remetia para o questionário na plataforma Formulários Google, por meio de redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *Linkedin*) e por *e-mail*, estando disponível para resposta entre os dias 1 de novembro de 2024 e 15 de novembro de 2024, tendo sido obtido um total de 253 respostas válidas.

3.4. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

3.4.1. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo refere-se ao conjunto completo de elementos que compõem o objeto de estudo, sendo definido como a totalidade de indivíduos ou entidades que possuem as características relevantes para a investigação (Huot, 1999). No âmbito desta investigação, o universo compreende todos os profissionais de comunicação que fazem parte de agências de comunicação em Portugal. Estes profissionais, ao desempenharem funções que envolvem constante interação, criatividade e gestão de informação, constituem uma amostra ideal para

a análise das dinâmicas de comunicação interna e do seu impacto no envolvimento e na motivação das equipas.

A escolha deste universo justifica-se pela relevância das agências no setor da comunicação no mercado português e pelo papel estratégico que desempenham na gestão de imagem e reputação de marcas e instituições. Segundo dados da APECOM, as agências de comunicação associadas representam mais de 60% do volume de negócios e de emprego no setor da comunicação em Portugal, o que demonstra a sua influência e importância no panorama nacional.

Deste modo, a amostra representa uma fração do universo e deve ser selecionada de modo a garantir que os resultados obtidos possam ser generalizados para a totalidade da população estudada (Flick, 2013; Prodanov & Freitas, 2013). Neste estudo, a amostra foi constituída por dois grupos distintos:

1. Profissionais entrevistados: A seleção foi feita com base em critérios de experiência e função desempenhada dentro das agências associadas à APECOM. As entrevistadas escolhidas possuem então um conhecimento profundo sobre as práticas de comunicação interna nas suas agências, o que possibilitou uma análise qualitativa detalhada e contextualizada.
2. Participantes do inquérito por questionário: O inquérito foi aplicado a um número significativo de profissionais de comunicação que integram agências de diferentes dimensões e áreas de atuação. A aplicação do inquérito virou recolher um conjunto de perceções diversificadas, assegurando a representatividade necessária para a análise quantitativa dos dados.

Apesar de a amostra não cobrir a totalidade das agências de comunicação existentes em Portugal, considera-se que a sua composição é suficientemente diversificada e robusta para permitir a generalização dos resultados a um nível representativo. Assim, espera-se que os dados obtidos a partir desta amostra possam ser utilizados como referência para a melhoria das práticas de comunicação interna nas agências de comunicação, bem como em outras empresas do setor.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos para a pesquisa, abrangendo desde a análise das entrevistas semiestruturadas realizadas a duas colaboradoras de diferentes agências de comunicação em Portugal, até à avaliação das respostas obtidas através do inquérito por questionário aplicado.

Assim sendo, foi realizada uma análise cruzada entre os dados de caracterização e os dados de investigação do questionário, bem como entre as informações provenientes das entrevistas semiestruturadas e as respostas do questionário, com o objetivo de identificar possíveis padrões de consistências ou, pelo contrário, divergências nas respostas.

a. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Com o objetivo de complementar esta dissertação, as duas entrevistas exploratórias (Anexos A e B) oferecem diferentes perspetivas e opiniões sobre a comunicação interna nas agências de comunicação. Desta forma, as entrevistas à Dina Coelho (Porto de Ideias) e Celia Fernández-Sesma (Llorente Y Cuenca) permitiram destacar os seguintes pontos:

A. Sobre a Importância da Comunicação Interna

- No contexto de agências de comunicação, onde a interação entre equipas, clientes e liderança é constante, Dina Coelho (Porto de Ideias) e Celia Fernández-Sesma (LLYC) concordam que a comunicação interna desempenha um papel central para o sucesso organizacional, com um impacto direto na motivação dos colaboradores, refletindo-se na qualidade do trabalho entregue.
- Segundo Dina Coelho, a comunicação interna é fundamental para criar proximidade, um valor central para empresas de menor dimensão⁴. A proximidade, segundo a entrevistada, permite resolver problemas de forma ágil, mantendo todos os colaboradores alinhados com os objetivos da organização, especialmente em contextos de trabalho híbrido, que têm vindo a ganhar protagonismo no seio das agências de comunicação.

⁴ “Como somos uma agência relativamente pequena, a proximidade funciona quer do ponto de vista da nossa relação com a nossa entidade patronal, mas também com os nossos clientes e isso é fundamental na área da comunicação.” (Anexo A)

- Na opinião de Celia Fernández-Sesma, a comunicação interna é um reflexo da própria atividade da agência, que é comunicar. Desta forma, a entrevistada ressalta que se uma agência de comunicação não pratica internamente aquilo que oferece aos seus clientes, torna-se num aspeto “perigoso.”⁵ Assim, a comunicação interna é percebida como um requisito para a coerência e a credibilidade da organização.
- O surgimento do trabalho híbrido transformou as dinâmicas de interação nas empresas, aumentando ainda mais a necessidade de uma comunicação interna bem estruturada. Dina Coelho reconhece que o regime híbrido trouxe novos desafios para as empresas, pois a convivência presencial, que anteriormente promovia um alinhamento quase espontâneo, foi substituída por interações mais planeadas, sendo crucial dedicar mais tempo e atenção à partilha de informações: “Hoje precisamos partilhar muito mais, porque como não estamos no mesmo espaço, já não temos acesso a tanta informação que antigamente era passada de forma quase informal.” Para Celia Fernández-Sesma, o trabalho remoto aumentou a necessidade de criar uma rede de conexão entre os colaboradores, com uma comunicação interna que seja atrativa, participativa e adaptada às novas realidades.⁶
- Ambas as entrevistadas destacam o papel da liderança na promoção de uma comunicação clara e frequente, indispensável para a construção de um ambiente de trabalho coeso, produtivo e alinhado com os objetivos organizacionais.⁷

⁵ “Então, primeiro trabalhamos em comunicação. Então, se uma agência de comunicação não faz uma boa comunicação interna, então o sucesso é... não garantir esse sucesso é totalmente errado e até diria que perigoso. Portanto, nós devemos ser responsáveis de ter uma ótima comunicação interna, tendo em conta que até dedicamo-nos a isso e é isso que oferecemos aos clientes.” (Anexo B)

⁶ “Agora tens de ter uma comunicação que pensa muito em entornos livres e, por isso, é importante que as pessoas responsáveis pela comunicação interna pensem muito em que têm de criar momentos presenciais, mas têm de criar muitos momentos que sejam no online, que tentem ser atrativos, ser motivadores, tentar deixar as pessoas envolvidas.” (Anexo B)

⁷ “Ou seja, os resultados que a empresa apresenta são fruto em grande parte desta proximidade e desta absorção dos valores da liderança pelos seus colaboradores. Portanto, eu acho que a melhor forma de comprovarmos que há uma proximidade entre a liderança e os seus subordinados, digamos assim, é pelo fato dos resultados que a empresa apresenta.” (Anexo A); “Aí há muita liberdade e transparência para tu te sentares com a pessoa que lidera o teu escritório e ter uma conversa sobre o que é que te passa pela cabeça como pessoa mais nova, de outra geração. E acho que essa proximidade dos líderes a todos os colaboradores, de todas as idades, é também um desafio interessante.” (Anexo B)

B. Sobre as Estratégias e Práticas de Comunicação Interna

- Como uma agência de pequeno porte, a Porto de Ideias adota práticas de comunicação interna que enfatizam proximidade e flexibilidade, mantendo uma abordagem mais simples e eficaz:
 - i. Reuniões Semanais e Anuais: Segundo Dina Coelho, as reuniões semanais não se limitam apenas aos temas profissionais; também abordam aspetos pessoais, contribuindo para criar um ambiente de trabalho mais humano e conectado. Já a reunião anual é dedicada à definição de objetivos estratégicos e ao balanço do ano anterior, estabelecendo um horizonte claro para os colaboradores.⁸
 - ii. Utilização de Canais de Comunicação Formais e Informais: Questões mais formais, como processamento de salários ou férias, são tratadas principalmente por e-mail, enquanto problemas imediatos são frequentemente resolvidos através de chamadas telefónicas ou conversas presenciais informais. É uma flexibilidade que reflete o carácter mais íntimo e direto da comunicação em organizações menores.⁹
 - iii. Importância dos momentos de partilha: Mesmo em contextos informais, Dina enfatiza que os momentos de partilha são essenciais para alinhar as equipas e resolver problemas rapidamente. A colaboradora acredita que a proximidade proporcionada por estes momentos é um dos maiores benefícios de trabalhar numa agência de menor dimensão.¹⁰

⁸ “Temos uma reunião semanal, que é à sexta-feira de manhã, e nessa reunião, pronto, é um momento de nós também partilharmos não só as nossas dificuldades e as nossas conquistas a nível do trabalho, mas também, muitas vezes, falar de outros temas que não estão diretamente ligados com o trabalho. (...) No início do ano, tentamos sempre fazer uma reunião presencial um bocadinho mais alargada, onde são apresentados os objetivos da empresa para aquele ano, se faz um bocadinho o balanço do que foi o ano anterior. Depois há um segundo momento em que são pensados os clientes e, no fundo, estrategámos um bocadinho o que é que se pensa fazer com o cliente naquele ano.” (Anexo A)

⁹ “Aquela questão mais formal, de comunicação interna mais formal, nós tratamos muito quase sempre por *e-mail*. (...) Mas tudo o resto é tratado com telefonema, com uma conversa presencial, com uma reunião, e, portanto, alguma flexibilidade, digamos assim.” (Anexo A)

¹⁰ “É isso que nós fazemos muito: a partilha das nossas dificuldades e conquistas, porque essa também é a forma mais fácil, digamos assim, de podermos resolver uma série de questões.” (Anexo A)

- Na Llorente Y Cuenca, uma agência maior e global, as práticas de comunicação interna são mais estruturadas e abrangem tanto abordagens tradicionais quanto inovações que visam motivar os colaboradores:
 - i. Feedback contínuo e reuniões formais: Celia Fernández-Sesma destaca que o *feedback* contínuo é uma prática fundamental. A agência utiliza um sistema de mentores para acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo reuniões informais para recolher *feedback* e reuniões formais anuais para avaliações mais estruturadas.¹¹
 - ii. Inquéritos internos e questionários: Para compreender a experiência dos colaboradores, a LLYC aplica questionários regulares, muitas vezes com o apoio de empresas externas especializadas em gestão de talento. Esses inquéritos ajudam a identificar pontos fortes e áreas de melhoria, como o processo de integração de novos colaboradores (*onboarding*) ou até mesmo a retenção de novos talentos.¹²
 - iii. Experiências inovadoras: Segundo a entrevistada, a LLYC incorpora práticas criativas que promovem o envolvimento e a motivação dos seus colaboradores, como atividades extracurriculares, cursos ou workshops e um “*Petit Comité*” mensal entre colaboradores juniores e a diretora geral, promovendo transparência e uma maior conexão com a liderança.¹³
- É importante referir que, apesar de ambas as entrevistadas destacarem que a comunicação interna é crucial para fomentar um ambiente positivo, Dina Coelho enfatiza a proximidade como um elemento central em empresas menores, enquanto Celia Fernández-Sesma salienta a importância de práticas globais alinhadas às necessidades locais.

¹¹ “Agora dá-se mais importância ao feedback contínuo. Sinto que a empresa obriga-se a fazer mais assistência de mentores, que alguém se responsabilize por ti, pela tua carreira profissional e que te acompanhe durante todo o teu percurso.” (Anexo B)

¹² “Obviamente a equipa de comunicação interna, equipa de talento, recursos humanos da nossa empresa também recolhe feedback através de inquéritos internos, fazem *focus group* internos também para perceber, e neste caso tenta misturar diferentes realidades de diferentes países e colaboradores de diferentes lugares.” (Anexo B)

¹³ “A nossa diretora geral faz uma coisa que se chama *Petit Comité*, que é uma reunião com as pessoas mais juniores. Uma vez por mês todos se reúnem numa sala, e lá elas estão totalmente livres de perguntar-lhe qualquer coisa.” (Anexo B)

C. Sobre os Desafios da Comunicação Interna

- Os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de uma comunicação interna eficaz variam de acordo com a sua dimensão, estrutura e cultura organizacional. Tanto Dina Coelho quanto Celia Fernández-Sesma destacam questões específicas que influenciam diretamente a eficácia da comunicação interna nas suas respetivas agências.
- Para a Porto de Ideias, a transição para o trabalho híbrido trouxe dificuldades para manter a equipa conectada e alinhada. No passado, o trabalho em *open space* facilitava a troca de informações de forma natural e informal. No contexto atual, a falta de convivência contínua exige um esforço consciente para garantir que todos os colaboradores se encontram na mesma página: “A comunicação interna é ainda mais relevante porque não estamos no mesmo espaço. Antes, com *open space*, havia menos esforço para manter todos alinhados.”
- O foco constante no atendimento aos clientes faz com a comunicação interna seja alocada para segundo plano. Dina Coelho utiliza, inclusive, a metáfora: “Em casa de ferreiro, espeto de pau,” para descrever como a atenção voltada para os clientes muitas vezes dificulta a organização de práticas internas eficazes.
- Na LLYC os desafios são mais complexos, pois refletem a dimensão global da organização e a diversidade dos colaboradores espalhados por diferentes países. A empresa opera em mais de 10 países, com equipas multiculturais e distribuídas pelo globo. Por isso, na opinião de Celia Fernández-Sesma, a comunicação interna deve adaptar-se às realidades locais sem perder a coerência global. Desta forma, criar um equilíbrio entre a uniformidade e a personalização é um desafio constante, principalmente em contextos onde há diferenças linguísticas e culturais.¹⁴
- Importa também destacar que as expectativas geracionais criam um dos maiores desafios para a comunicação interna. Segundo Celia, as gerações mais jovens exigem uma maior transparência e *feedback* contínuo: “As novas gerações têm demandas diferentes, e a comunicação interna tem de se adaptar muito a isso.”

¹⁴ “Das diferenças culturais e geográficas, é muito importante que sempre se tenha em conta como a comunicação interna tem de adaptar a realidades muito locais e não tentar impor uma comunicação sobre a cultura da empresa como uma só. Tem de haver uma adaptação local, porque são muito diferentes as culturas e as pessoas.” (Anexo B)

- Na LLYC a coordenação entre escritórios em diferentes fusos horários e ambientes de trabalho híbridos exige práticas de comunicação que combinem ferramentas digitais eficientes e momentos presenciais bem planejados, fundamentais para garantir o envolvimento e a motivação de todos os colaboradores.
- Para finalizar, apesar das diferenças nos contextos organizacionais, Dina Coelho e Celia Fernández-Sesma destacam um ponto central comum: a liderança desempenha um papel crucial na superação dos desafios da comunicação interna. Numa agência como a Porto de Ideias, a liderança próxima e acessível é essencial para criar um ambiente de confiança e partilha.¹⁵ Numa organização global como a LLYC, a liderança precisa não apenas ser acessível, mas também capaz de promover práticas estruturadas que conectem todos os colaboradores das diferentes partes do mundo.¹⁶

D. Sobre os Impactos das Práticas de Comunicação Interna

- Mesmo sem sistemas formais complexos, Dina Coelho acredita que a comunicação interna contribui para a motivação dos colaboradores ao oferecer um ambiente onde a partilha de ideias e preocupações é valorizada: “A proximidade com os superiores é essencial para resolver questões e alinhar objetivos.”
- A referência à comunicação interna informal facilita interações rápidas e eficazes, permitindo que os problemas sejam discutidos e solucionados de maneira ágil. Dina ressalta que, apesar da sua simplicidade, estas práticas têm uma influência direta na satisfação dos colaboradores, que se sentem mais à vontade para expressar dificuldades e propor soluções.
- Celia Fernández-Sesma, ao encontro da opinião de Dina Coelho, afirma que a comunicação interna afeta “100%” o envolvimento dos colaboradores, sendo uma peça fundamental para alinhar objetivos e fomentar uma forte cultura organizacional. A entrevistada destaca que práticas como o *feedback* contínuo e a transparência

¹⁵ “E portanto, quer queiramos, quer não, uma boa liderança faz com que os seus colaboradores também sejam melhores colaboradores. Isso vem de cima para baixo. E portanto, eu acho que essa é a forma mais fácil de nós podermos materializar o sucesso da liderança. Está muito a ver com o sucesso da empresa e com aquilo que os colaboradores também colocam no seu desempenho e no seu profissionalismo.” (Anexo A)

¹⁶ “Há diferenças culturais, mas a comunicação tenta adaptar-se. Ou seja, acho que obviamente sempre há aspetos a melhorar, mas confesso que estamos numa ótima fase e que nos adaptamos muito bem às diferentes realidades.” (Anexo B)

ajudam a criar um ambiente onde os colaboradores se possam sentir envolvidos, motivados e valorizados dentro da empresa.¹⁷

- Importa também referir que, na LLYC, a comunicação interna desempenha um papel vital na construção de uma cultura comum entre os vários escritórios distribuídos globalmente. Ou seja, iniciativas participativas reforçam os valores organizacionais e promovem uma ligação mais forte entre a liderança e os colaboradores. É, portanto, uma abordagem, particularmente importante em um ambiente global, onde diferentes contextos culturais e geográficos exigem adaptações contínuas.¹⁸

Em resumo, a comunicação interna é evidente tanto em agências mais pequenas, como é o caso da Porto de Ideias, como em agências globais, tais como a Llorente y Cuenca. No entanto, ambas se manifestam de formas distintas: na Porto de ideias, o maior benefício está na proximidade, que favorece agilidade e uma maior rapidez na resolução de problemas. Já no caso da LLYC, a comunicação interna é altamente estruturada, desempenhando um papel central na criação de uma cultura comum, no envolvimento dos colaboradores e na gestão de uma equipa global.

Contudo, cabe destacar que ambas as empresas refletem a necessidade de estratégias flexíveis e adaptáveis, que atendam às realidades de cada organização. Para a Porto de Ideias, o foco está em aproveitar a proximidade como uma vantagem, superando a falta de recursos por meio de práticas mais simples. Na LLYC, os desafios globais e geracionais exigem estratégias mais sofisticadas e personalizadas. Em ambos os casos, a liderança surge como um fator indispensável para enfrentar novas dificuldades e promover uma comunicação interna eficaz.

¹⁷ “Portanto, é muito importante também criar esse bom ambiente, transmitir muito a cultura da empresa e para isso as comunicações internas são fundamentais, o comunicar muito o que andam as equipas a fazer e é verdade que é desafiante numa estrutura mais global, em que cada escritório é um mundo.” (Anexo B)

¹⁸ “por isso obviamente tem de existir umas diretrizes globais, mas depois a comunicação interna tem de se adaptar muito à realidade local para também saber e ao entorno que tens a equipa, portanto há muita necessidade de que estas estratégias estejam muito personalizadas em escritórios e em equipas, mas ao mesmo tempo haver uma coerência de comunicação interna com uma cultura comum.” (Anexo B)

b. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O Inquérito por Questionário foi estruturado em três secções principais. A secção I tinha como objetivo principal identificar o perfil dos participantes. A secção II focava-se em verificar se o colaborador trabalhava, ou não, numa agência de comunicação. Por fim, a secção III reuniu informações sobre a perceção atual dos colaboradores em relação à comunicação interna nas suas respetivas agências de comunicação. Assim, os resultados apresentados a seguir estão organizados com base nesta estrutura.

4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na primeira secção deste Inquérito por Questionário recolheu-se dados relativos à idade e ao género de todos os participantes, com o objetivo de caracterizar a amostra. Desta forma, a faixa etária com maior representação foi a dos 18 aos 25, com 87 respostas, seguida da faixa etária entre os 26 e os 30 anos, com 76 respostas. As idades compreendidas entre os 41 a 50, e os 31 a 35 representam 14,3% (42 respostas) e 14% (41 respostas), respetivamente. 8,9% dos inquiridos (26 respostas) tem entre 36 e 40 anos, enquanto 5,8% tem entre 51 e 60 anos (17 respostas). Finalmente, apenas 1,4% da amostra (4 respostas) tem 61 ou mais anos (Figura 1).

Idade

293 respostas

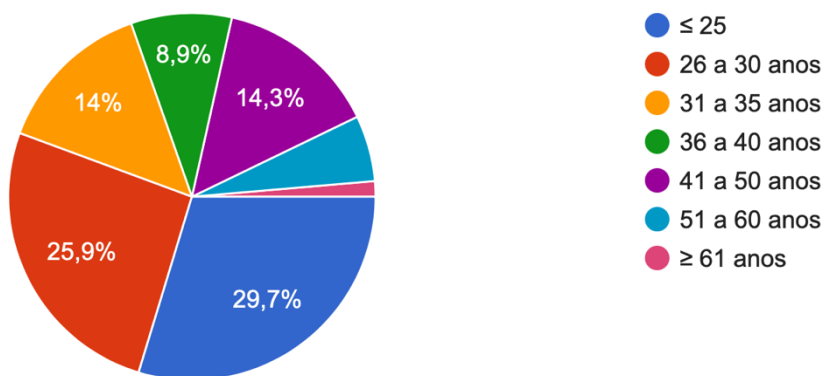


FIGURA 1 – IDADE (FONTE: GOOGLE FORMS)

No que diz respeito ao género, a maioria dos inquiridos são mulheres, representando 52,2% do Inquérito por Questionário, enquanto 47,4% são homens. Apenas um inquirido (0.03%) preferiu não referir o seu género (Figura 2).

Género

293 respostas

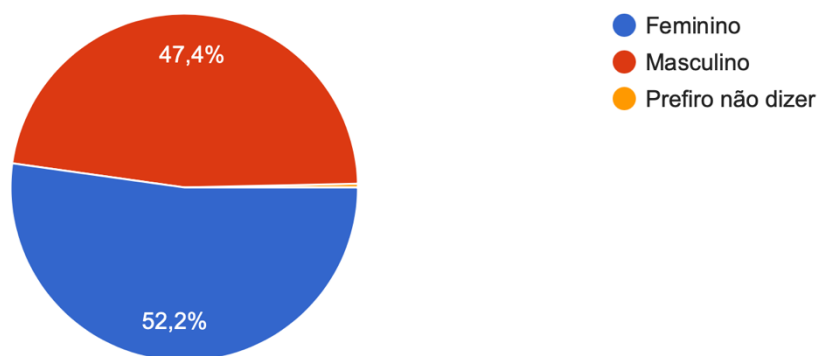


FIGURA 2 - GÉNERO (FONTE: GOOGLE FORMS)

Assim, após a recolha de resultados sobre o perfil dos inquiridos registou-se então um total de 293 respostas, das quais 40 foram de participantes que indicaram não trabalhar numa agência de comunicação. Neste sentido, considerando a Questão de Investigação e os Objetivos estabelecidos, a amostra final selecionada corresponde a 86,3% da amostra total, perfazendo 253 participantes (Figura 3).

Trabalha numa agência de comunicação?

293 respostas

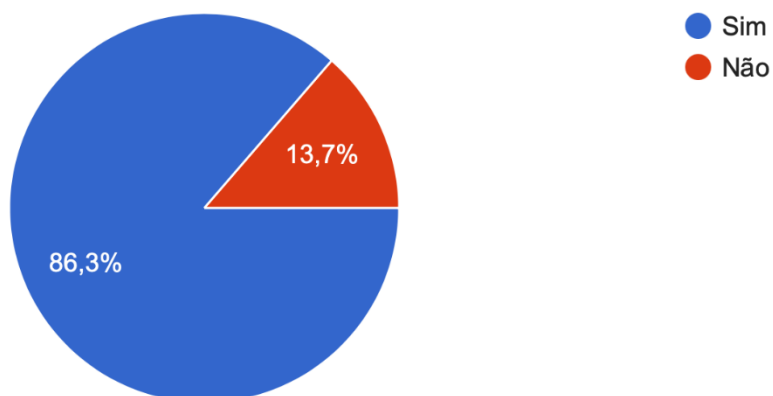


FIGURA 3 - "TRABALHA NUMA AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

4.2.2. PERFIL DOS COLABORADORES

Para entendermos o perfil de cada inquirido, verificou-se o tempo em que cada colaborador trabalha na sua agência. Neste sentido, relativamente às 253 respostas obtidas, entendeu-se que 41,1% dos inquiridos trabalha na sua agência entre 1 e 3 anos; 22,9% de 4 a 10 anos; 19,4% há menos de um ano, 10,7% de 11 a 20 anos; 4,7% de 21 a 30 anos e apenas 1,2% trabalha há mais de 31 anos (Figura 4).

Há quanto tempo trabalha na sua agência?

253 respostas

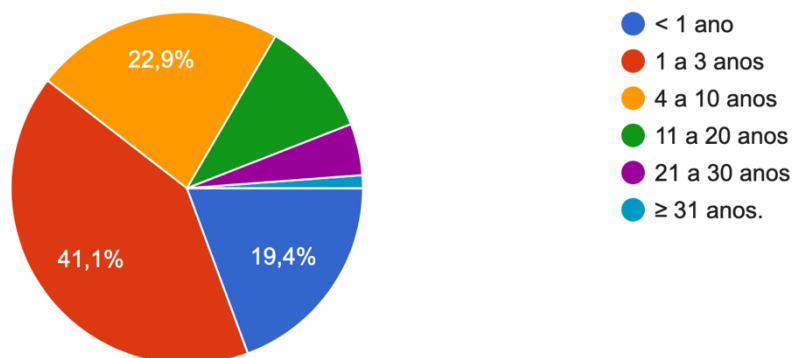


FIGURA 4 - "HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA SUA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Na questão seguinte analisou-se o grau de escolaridade de cada inquirido. Conforme a figura 5 entende-se o subseqüente: 47% dos inquiridos tem uma licenciatura; 21,7% um mestrado; 19,4% uma pós-graduação, 11,5% refere que tem outra formação fora as incluídas na questão e apenas 0,4% tem um doutoramento.

Grau de Escolaridade

253 respostas

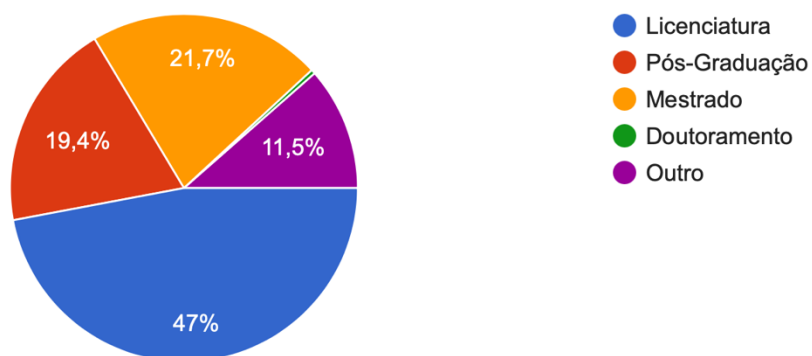


FIGURA 5 - GRAU DE ESCOLARIDADE (FONTE: GOOGLE FORMS)

4.2.3. PERCEÇÃO DOS COLABORADORES FACE À COMUNICAÇÃO INTERNA DA SUA EMPRESA

Para a análise da comunicação interna dos inquiridos, a questão seguinte pretendeu analisar quais os valores que cada indivíduo considerava mais importante para a sua organização (Figura 6). De entre os nove valores apresentados, os três que mais se destacaram foram os seguintes: Qualidade (70,4%), Criatividade (68,4%) e Transparência (63,6%). Apenas dois dos valores apresentam uma percentagem inferior aos restantes, nomeadamente Veracidade (36,8%) e Humildade (30%).

Quais valores considera mais importantes para a organização? (Marque todas as opções aplicáveis)

253 respostas

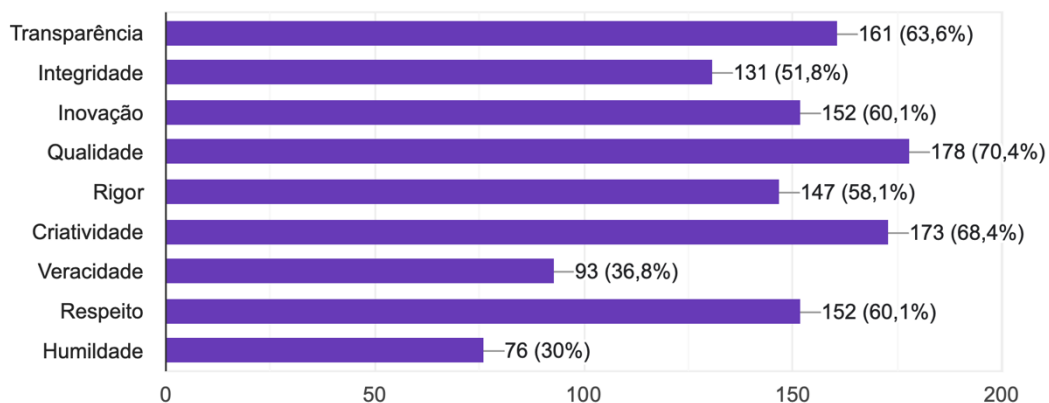


FIGURA 6 - "QUAIS VALORES CONSIDERA MAIS IMPORTANTE PARA A ORGANIZAÇÃO?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Relativamente à questão seguinte, verificou-se que cada inquirido acreditava que os valores selecionados faziam parte da sua organização. Das 253 respostas, 136 acredita que sim (53,8%), 97 inquiridos (38,3%) acredita que apenas alguns dos valores fazem parte da empresa e somente 20 (7,9%) afirma que nenhum dos valores estão contemplados na sua organização (Figura 7).

Acredita que os valores que selecionou fazem parte da sua organização?

253 respostas

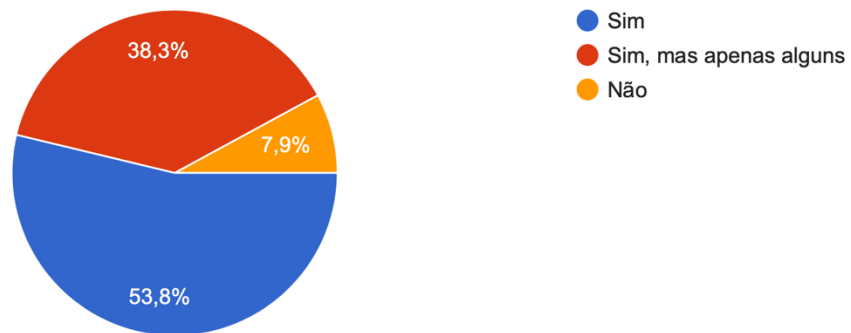


FIGURA 7 - "ACREDITA QUE OS VALORES QUE SELECIONOU FAZEM PARTE DA SUA ORGANIZAÇÃO?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Com o objetivo de entender a opinião de cada inquirido face à eficácia da comunicação interna da sua agência de comunicação, mais de 50% afirmou que a comunicação é, de facto, eficaz (53,8%). Importa referir que, em segundo lugar de destaque, 21,7%, ou seja, 55 inquiridos dizem ser neutros sobre a eficácia da comunicação interna. Cabe destacar que 10,7% acredita que a comunicação interna é muito eficaz, enquanto 9,9% e 4% dizem ser ineficaz ou muito ineficaz, respetivamente (figura 8.)

Como avalia a eficácia da comunicação interna na sua agência?

253 respostas

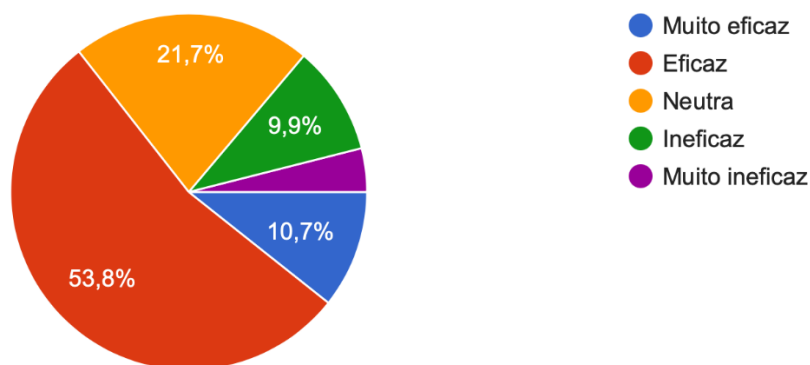


FIGURA 8 - "COMO AVALIA A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA SUA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Para entender a periodicidade com que os colaboradores são informados sobre aspectos relevantes da sua organização, a questão: “Com que frequência recebe atualizações e informações importante sobre a empresa?” revela que a maioria dos inquiridos (43,1%) afirma receber informações importantes sobre a empresa semanalmente, enquanto 14,6% indica recebê-las diariamente. Por oposição, outros 14,6% refere receber informações raramente, o que evidencia uma lacuna na comunicação por parte da empresa. Adicionalmente, 14,2% dos participantes recebem atualizações quinzenalmente e 13,4% mensalmente, demonstrando uma distribuição variada na periodicidade das comunicações internas (Figura 9).

Com que frequência recebe atualizações e informações importantes sobre a empresa?

253 respostas

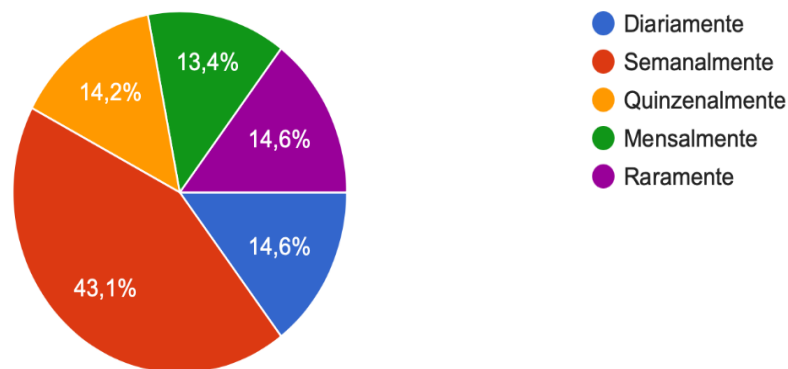


FIGURA 9 - "COM QUE FREQUENCIA RECEBE ATUALIZAÇÕES E INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE A EMPRESA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

A questão “Quais são os Meios de Comunicação Interna Mais Utilizados na Sua Agência?” tem como objetivo identificar os canais de comunicação interna preferidos ou mais frequentes dentro das agências de comunicação, permitindo entender como a informação é transmitida. Assim sendo, os resultados seguintes da figura 10 dizem-nos que:

1. O email destaca-se como o meio mais frequente, com 79,1% das respostas, confirmando a sua relevância como ferramenta básica e amplamente utilizada para a comunicação interna.
2. As reuniões presenciais (50,6%) e as reuniões virtuais (36,4%) também se destacam nesta questão, sugerindo que as agências valorizam a interação direta para promover a colaboração e a resolução de problemas.
3. A intranet (33,2%) também figura como uma ferramenta relevante para as empresas que procuram centralizar a comunicação e o acesso a recursos, por oposição aos boletins informativos (17,4%) e às redes sociais internas (28,1%).
4. Outras ferramentas, apresentadas pelos inquiridos, refletem uma baixa adoção de plataformas para a comunicação interna, com resultados entre os 0,4% e os 0,8%.

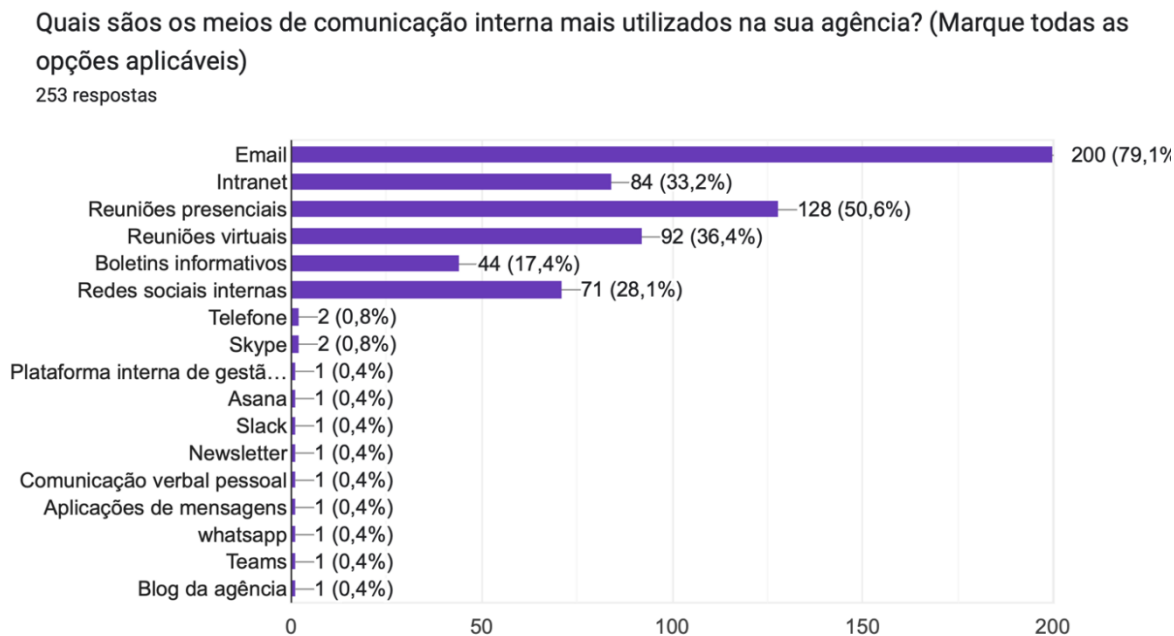


FIGURA 10 - "QUAIS SÃO OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS UTILIZADOS NA SUA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Relativamente à questão “Acredita que a comunicação interna da sua agência é clara e compreensível?”, 144 dos inquiridos (56,9%) afirma que a comunicação interna é clara e compreensível na maioria das vezes, indicando que, de forma geral, as práticas de comunicação interna são eficazes. 56 participantes (22,1%) considera que apenas às vezes a comunicação é clara; 31 (12,3%) acredita que a comunicação é sempre clara; 17 (6,7%) afirmam que a comunicação raramente é clara e apenas 5 inquiridos (2%) indicam que nunca existe clareza na comunicação da sua agência (Figura 11).

Acredita que a comunicação interna da sua agência é clara e compreensível?
253 respostas

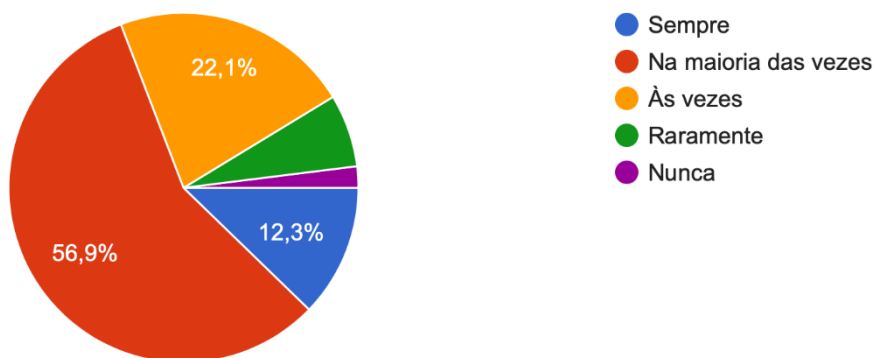


FIGURA 11 - "ACREDITA QUE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA SUA AGÊNCIA É CLARA E COMPREENSÍVEL?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Para refletir sobre a percepção dos colaboradores e o seu nível de participação nas iniciativas da organização, a questão “Sente que é uma pessoa envolvida nos projetos e atividades da agência” (Figura 12) aferiu que 50,2% dos participantes afirmam sentir-se frequentemente envolvidos nos projetos da agência, indicando que, para a maioria, há um esforço dos colaboradores nas atividades da organização, bem como dos 22,5% que se consideram sempre envolvidos. Por outro lado, 27,3% dos colaboradores (“ocasionalmente”, 18,6%; “raramente”, 7,5%; e “nunca”, 1,2%) não se sentem constantemente envolvidos nas atividades da sua agência.

Sente que é uma pessoa envolvida nos projetos e atividades da agência?

253 respostas

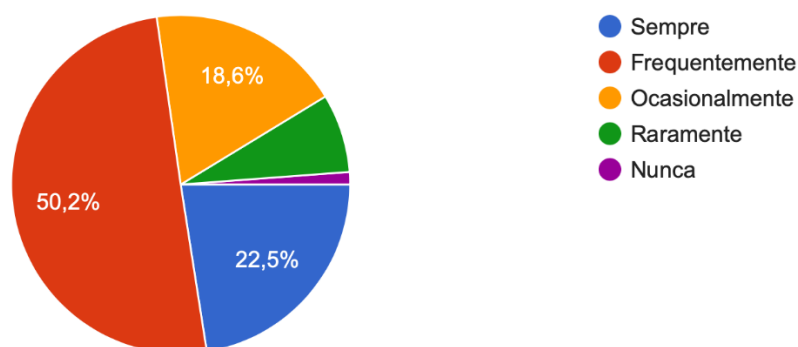


FIGURA 12 - "SENTE QUE É UMA PESSOA ENVOLVIDA NOS PROJETOS E ATIVIDADES DA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Para analisar a percepção dos colaboradores sobre a abertura das agências para a participação ativa dos colaboradores, a questão “a sua agência oferece oportunidades para que os colaboradores expressem as suas ideias e opiniões?”, presente na figura 13, revelou que:

1. 43,1% dos inquiridos afirmaram que frequentemente têm oportunidades para expressar as suas ideias e opiniões, mostrando um esforço das agências na promoção da participação ativa.
2. 22,1% consideram que as oportunidades estão sempre disponíveis dentro da sua agência, enquanto 21,7% indicaram que estas mesmas oportunidades ocorrem ocasionalmente.
3. Por oposição aos restantes valores, 10,7% apontaram que as oportunidades são oferecidas apenas raramente, enquanto 2,4% afirmaram que nunca têm essa possibilidade.

A sua agência oferece oportunidades para que os colaboradores expressem as suas ideias e opiniões?

253 respostas

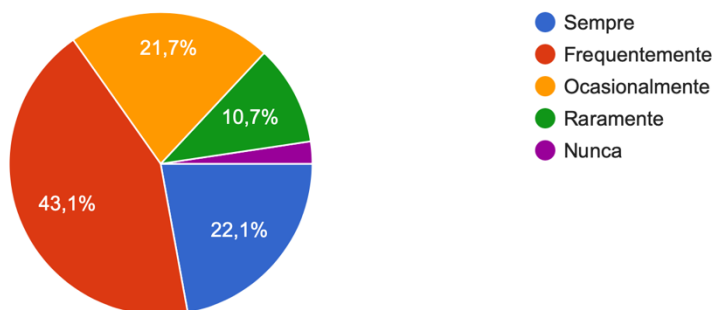


FIGURA 13 - "A SUA AGÊNCIA OFERECE OPORTUNIDADES PARA QUE OS COLABORADORES EXPRESSEM AS SUAS IDEIAS E OPINIÕES?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Nomeadamente aos resultados da questão “Quais destes métodos a sua agência utiliza para recolher feedback dos colaboradores sobre as práticas de comunicação interna?” identificou-se as principais abordagens adotadas pelas organizações para ouvir e avaliar a opinião dos colaboradores. Assim sendo, 55,3% dos inquiridos afirmam que as reuniões individuais são o método mais utilizado, seguido das avaliações de desempenho. Os inquéritos de satisfação surgem em terceiro lugar (43,5%) também como uma ferramenta frequente entre as agências de comunicação. Os grupos de discussão (21,3%) são utilizados por uma parcela menor das agências, assim como as caixas de sugestões anónimas (12,3%). Para finalizar, 19% dos inquiridos revela que não sabem ou não é recolhido qualquer feedback por parte das agências, não estando cientes de tais práticas. Este é um dado que pode inclusive refletir alguma desinformação ou até mesmo inexistência de processos estruturados de recolha de opiniões (Figura 14).

Quais destes métodos a sua agência utiliza para recolher feedback dos colaboradores sobre as práticas de comunicação interna?(Marque todas as opções aplicáveis)

253 respostas

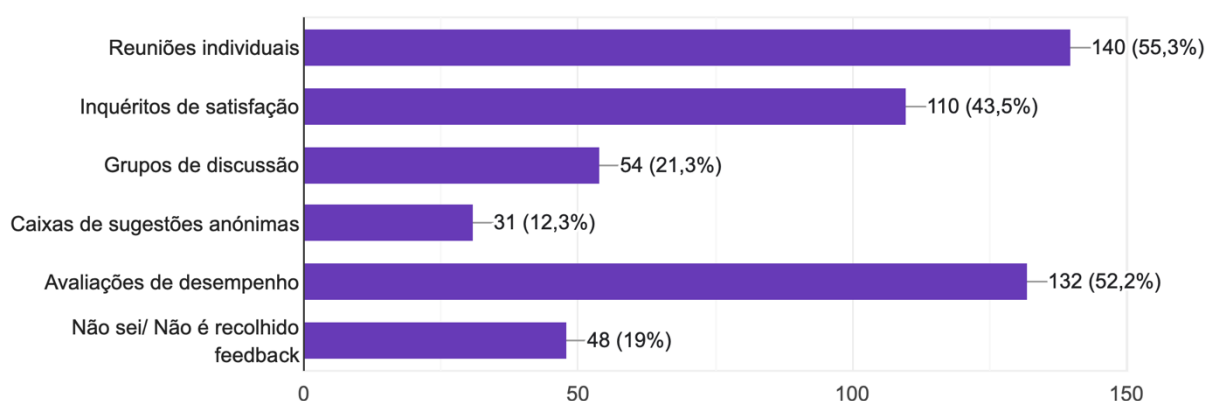


FIGURA 14 - QUAIS DESTES MÉTODOS A SUA AGÊNCIA UTILIZA PARA RECOLHER FEEDBACK DOS COLABORADORES SOBRE AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA? (FONTE: GOOGLE FORMS)

Na questão seguinte pretendeu-se revelar a perceção dos colaboradores sobre o reconhecimento recebido no ambiente de trabalho. Desta forma, a pergunta “Você sente que é valorizado pelo seu trabalho e pelas contribuições que faz à sua agência?” obteve a seguinte análise: 47,8% dos inquiridos afirmam sentir-se valorizados frequentemente, indicando que, para quase metade dos colaboradores, há um reconhecimento regular pelo trabalho e pelas contribuições realizadas. 13,8% responderam que sempre se sentem valorizados, 25,5% apenas ocasionalmente, 11,5% são valorizados raramente, enquanto 1,6% afirmam nunca se sentir valorizados (Figura 15).

Você sente que é valorizado pelo seu trabalho e pelas contribuições que faz à sua agência?
253 respostas

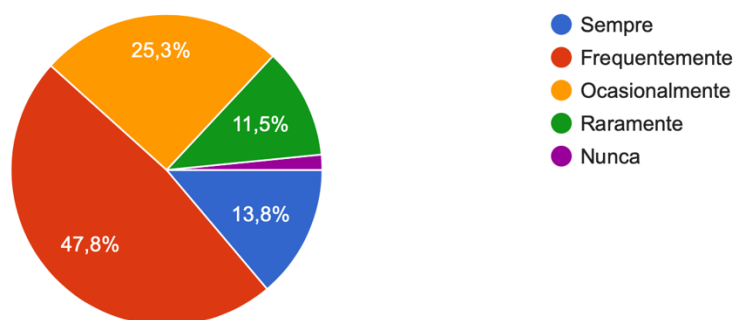


FIGURA 15 - "VOCÊ SENTE QUE É VALORIZADO PELO SEU TRABALHO E PELAS CONTRIBUIÇÕES QUE FAZ À SUA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Para entender as percepções dos colaboradores em relação ao seu envolvimento, motivação e entusiasmo no trabalho, procedeu-se à realização de uma questão onde os inquiridos pudessem avaliar de 1 a 5 a frequência com que vivem certas emoções. Na Figura 16 é possível verificar as respostas através de uma visão mais abrangente sobre como os colaboradores se sentem em relação às suas responsabilidades. Assim sendo, os resultados indicam uma distribuição variada das percepções dos colaboradores sobre o seu envolvimento:

1. “Estou totalmente envolvido no meu trabalho”
 - 1.1. 52 inquiridos (20,6%) indicaram “muito frequentemente”, enquanto 101 (40%) responderam “frequentemente”, o que perfaz um total de 60,6% de percepções positivas;
 - 1.2. Apenas 6 pessoas (2,4%) indicaram nunca se sentirem envolvidos com o seu trabalho.
2. “O meu trabalho é uma fonte de inspiração para mim”
 - 2.1. Apenas 29 (11,5%) indicaram “muito frequentemente”, enquanto a maioria se posiciona entre o “ocasionalmente” (89; 35,2%) e “frequentemente” (81; 32%);
 - 2.2. 40 pessoas (15,8%) afirmaram “raramente”, e 14 (5,5%) disseram “nunca”.
3. “No meu trabalho, sinto-me energizado”
 - 3.1. A energia é percebida como alta por 83 dos inquiridos (33%) que responderam “frequentemente” e 22 (8,7%) que disseram “muito frequentemente”.
 - 3.2. Por oposição, 56 (22,2%) afirmaram “raramente”, e 15 dos inquiridos (6%) “nunca”.
4. “Sinto-me realizado quando trabalho intensamente”
 - 4.1. 84 (33,2%) indicaram “frequentemente” e 30 (11,9%), “muito frequentemente”;
 - 4.2. Entretanto, 52 (20,6%) responderam “raramente”, e 15 (6%), “nunca”, dando a entender que ainda há colaboradores que não sentem realização no trabalho como uma experiência regular.
5. “Acordo de manhã com vontade de ir trabalhar”
 - 5.1. A maioria dos inquiridos distribui-se entre “ocasionalmente” (85; 33,6%) e “frequentemente” (73; 28,9%), enquanto apenas 22 (8,7%) afirmam “muito frequentemente”.

- 5.2. 51 (20,2%) disseram “raramente”, e 22 (8,7%), “nunca”, sugerindo que muitos colaboradores ainda precisam de encontrar motivação regular para acordar com energia.
6. “Sinto orgulho nas tarefas que realizo”
- 6.1. Sendo uma das emoções mais positivas na amostra, 98 dos inquiridos (38,7%) responderam “frequentemente”, enquanto 40 (15,8%) indicaram “muito frequentemente”, totalizando 54,5% de percepções positivas.
- 6.2. Apenas 8 (3,2%) disseram nunca sentir orgulho.
7. “Fico entusiasmado com as minhas responsabilidades e desafios”
- 7.1. O entusiasmo também é uma das emoções onde a maioria se encontra nos níveis mais altos (53%): 89 (35,2%) responderam “frequentemente” e 45 (17,8%), “muito frequentemente”.
- 7.2. Apenas 6 (2,4%) disseram nunca sentir entusiasmo.
8. “O tempo passa mais rápido quando estou a trabalhar”
- 8.1. Por fim, 84 (33,2%) indicaram “frequentemente”, e 36 (14,2%) “muito frequentemente”.
- 8.2. 18 (7,1%) disseram “nunca”, enquanto 32 (12,6%) responderam “raramente”.

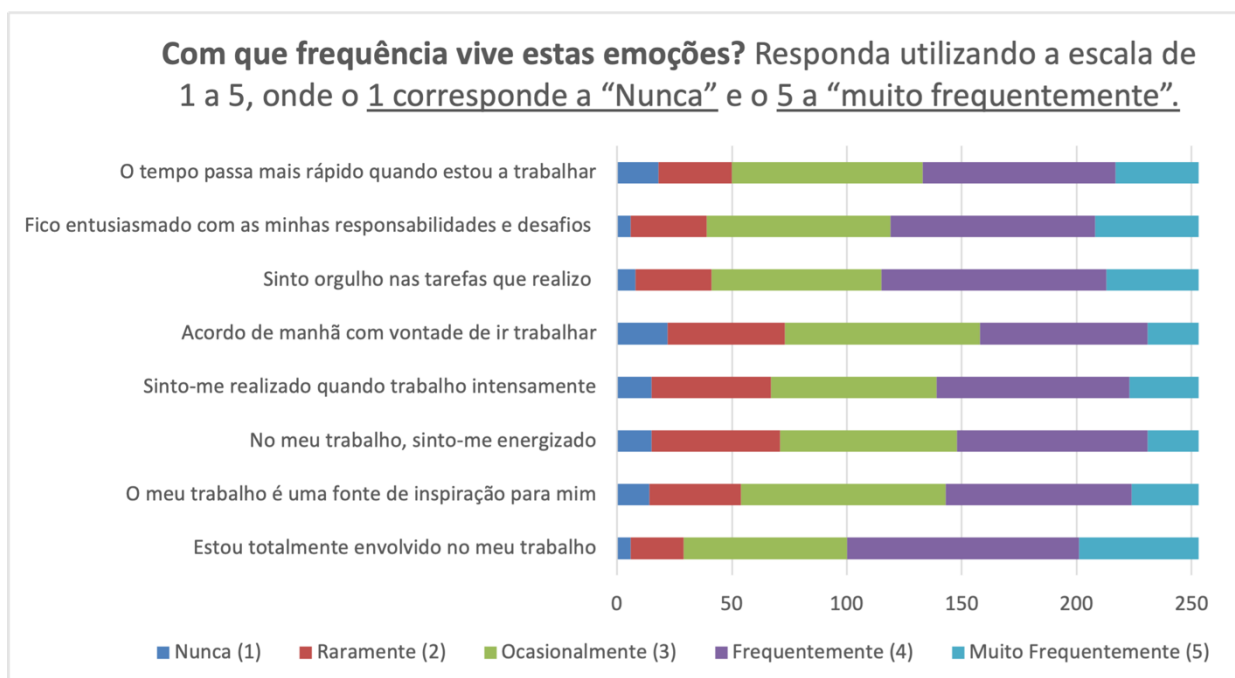


FIGURA 16 - COM QUE FREQUÊNCIA VIVE ESTAS EMOÇÕES?" (FONTE: EXCELL)

Nas questões seguintes pretendeu-se entender qual o nível de satisfação geral dos inquiridos face à comunicação interna da sua agência (Figura 17), bem como ao seu envolvimento na mesma (Figura 18).

Na figura 17, é possível entender que a grande maioria (52,2%) se encontra satisfeito com a comunicação interna da sua agência e 11,9% muito satisfeito. Por oposição, os restantes 32,9% apresentam um nível inferior relativamente ao seu grau de satisfação.

Qual é o seu nível de satisfação geral com a comunicação interna da sua agência?

253 respostas

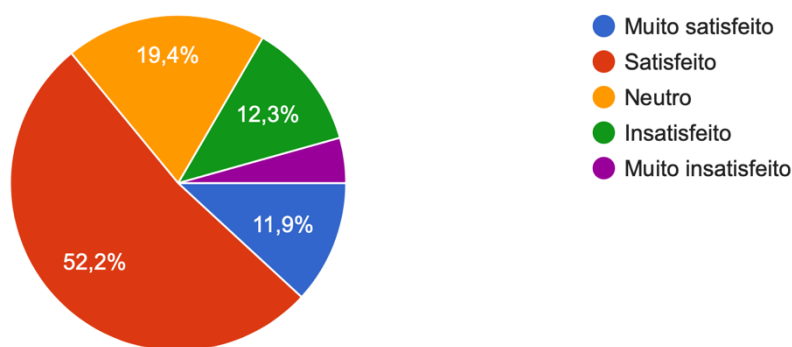


FIGURA 17 - "QUAL É O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO GERAL COM A COMUNICAÇÃO INTERNA DA SUA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

No que toca à satisfação geral relacionada com o envolvimento de cada inquirido, 57,7% e 17,4% encontram “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, por oposição aos restantes 24,9%, que se encontram insatisfeitos, muito insatisfeitos ou sem qualquer opinião formada.

Qual é o seu nível de satisfação geral com o seu envolvimento na agência?

253 respostas

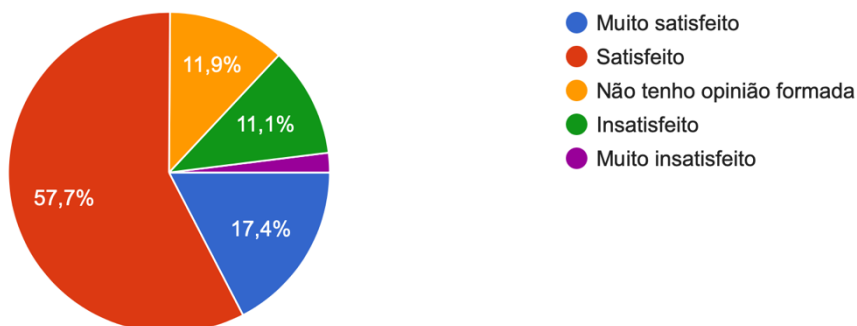


FIGURA 18 - "QUAL É O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO GERAL COM O SEU ENVOLVIMENTO NA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Para finalizar a apresentação de resultados, as últimas cinco questões pretendiam analisar a opinião de cada inquirido sobre a contribuição da comunicação interna para o trabalho e sucesso da sua agência.

Na questão “Na sua opinião, uma comunicação interna eficaz contribui para o sucesso da agência?”, é possível entender que 98,1% concorda com a questão, sendo que 61,3% “concorda totalmente” e “36,8%” apenas concorda (Figura 19).

Na sua opinião, uma comunicação interna eficaz contribui para o sucesso da agência?

253 respostas

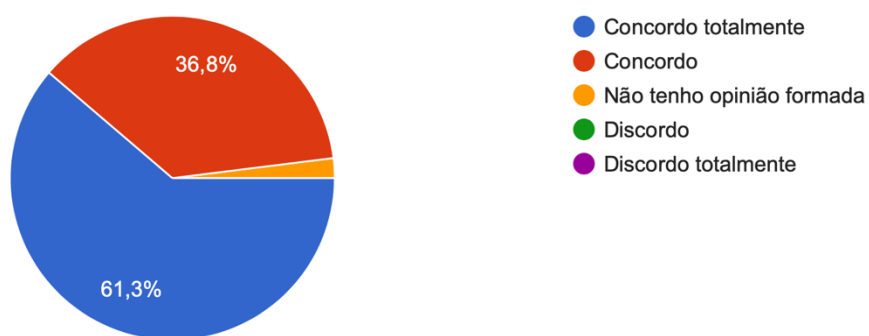


FIGURA 19 - "NA SUA OPINIÃO, UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ CONTRIBUI PARA O SUCESSO DA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Com praticamente os mesmos resultados que a questão anterior, entender a opinião de cada inquirido sobre se o envolvimento dos colaboradores impacta a qualidade dos serviços da agência, verifica-se que 64% acredita que melhora significativamente e 33,6% afirma melhorar (Figura 20).

Na sua opinião, o envolvimento dos colaboradores impacta a qualidade dos serviços da agência?

253 respostas

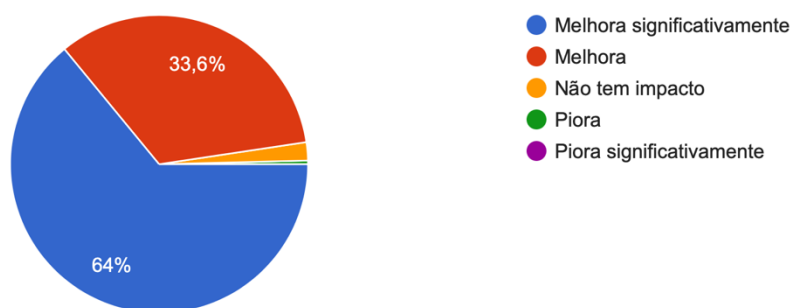


FIGURA 20 - "NA SUA OPINIÃO, O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES IMPACTA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Na avaliação dos colaboradores relativamente à adaptabilidade da comunicação interna das agências de comunicação face às diferentes realidades geracionais, a questão seguinte resultou em 118 inquiridos (46,6%) a responder que concordam com a questão, 60 (23,7%) concordam totalmente, enquanto os restantes 75 inquiridos (29,7%) não têm qualquer opinião formada ou discordam da questão (Figura 21).

Acredita que a comunicação interna da sua agência se adapta às diferentes realidades geracionais dos colaboradores?

253 respostas

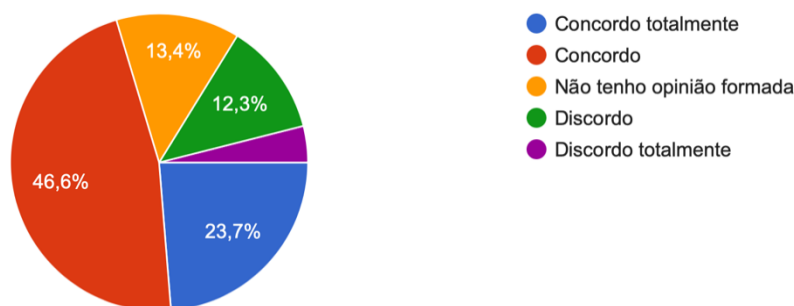


FIGURA 21 - "ACREDITA QUE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA SUA AGÊNCIA SE ADAPTA ÀS DIFERENTES REALIDADES GERACIONAIS DOS COLABORADORES?" (FONTE GOOGLE FORMS)

Na questão: “Na sua opinião, qual é o principal desafio da comunicação interna na sua agência?”, 26,1% dos inquiridos acredita que se relaciona com a “falta de transparência nas informações”, 25,7% considera que é a “dificuldade em adaptar a comunicação às diferentes gerações”. Contudo, 17,4% dos inquiridos afirma que o principal desafio é a “sobrecarga de informações”, 15,4% “falta de retorno ou *feedback*”, e 8,7% “excesso de ferramentas de comunicação”. As restantes respostas vão ao encontro sobretudo de “falta de tempo”, “falta de interesse” ou até mesmo “inconsistência” na comunicação (Figura 22).

Na sua opinião, qual é o principal desafio da comunicação interna na sua agência?

253 respostas

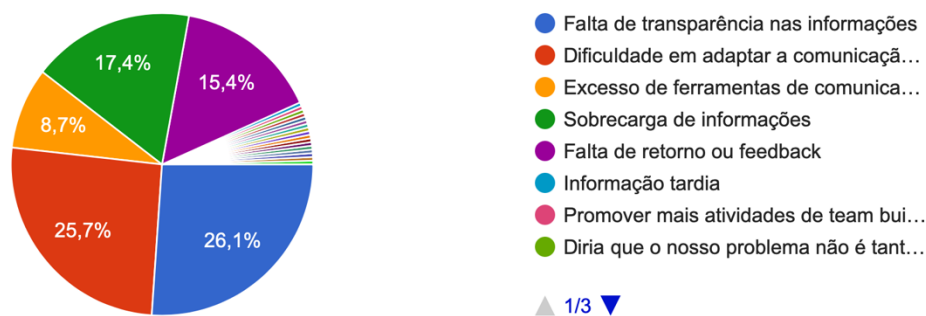


FIGURA 22 - "NA SUA OPINIÃO, QUAL É O PRINCIPAL DESAFIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA SUA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

Por fim, foi questionado aos colaboradores se acreditavam que a falta de comunicação interna pode impactar negativamente os resultados da agência. Os resultados indicaram que apenas 4 inquiridos (1,6%) não têm qualquer opinião formada, e 2 (0,8%) discordam da questão. Finalmente, 151 colaboradores (59,7%) concordam totalmente com a frase e 37,9% apenas concorda que, de facto, a falta de comunicação interna impacta negativamente os resultados da agência (Figura 23).

Acredita que a falta de comunicação interna pode impactar negativamente os resultados da agência?

253 respostas

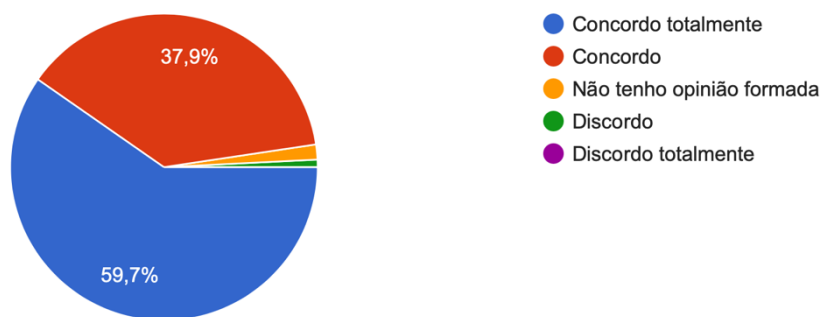


FIGURA 23 - "ACREDITA QUE A FALTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA PODE IMPACTAR NEGATIVAMENTE OS RESULTADOS DA AGÊNCIA?" (FONTE: GOOGLE FORMS)

4.2.4. CRUZAMENTO DE VARIÁVEIS PARA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS AGÊNCIAS

Recorrendo ao software Excel, foram realizadas tabelas de cruzamento de variáveis, permitindo analisar a relação entre percepções e opiniões dos colaboradores acerca da comunicação interna das suas agências. Estes cruzamentos de dados serviram como base para a análise na Discussão de Resultados e na formulação de Conclusões, expostas nos capítulos subsequentes.

Através do cruzamento de dados entre “Há quanto tempo trabalha na sua agência?” e “Qual é o seu nível de satisfação geral com a comunicação interna da sua agência?”, conseguimos observar que os colaboradores com mais tempo de casa (4+ anos) têm maior probabilidade de reportar níveis altos de satisfação com a comunicação interna. Já os colaboradores com menos de 3 anos apresentam uma percepção mais moderada ou baixa sobre a eficácia da comunicação interna (Figura 24).

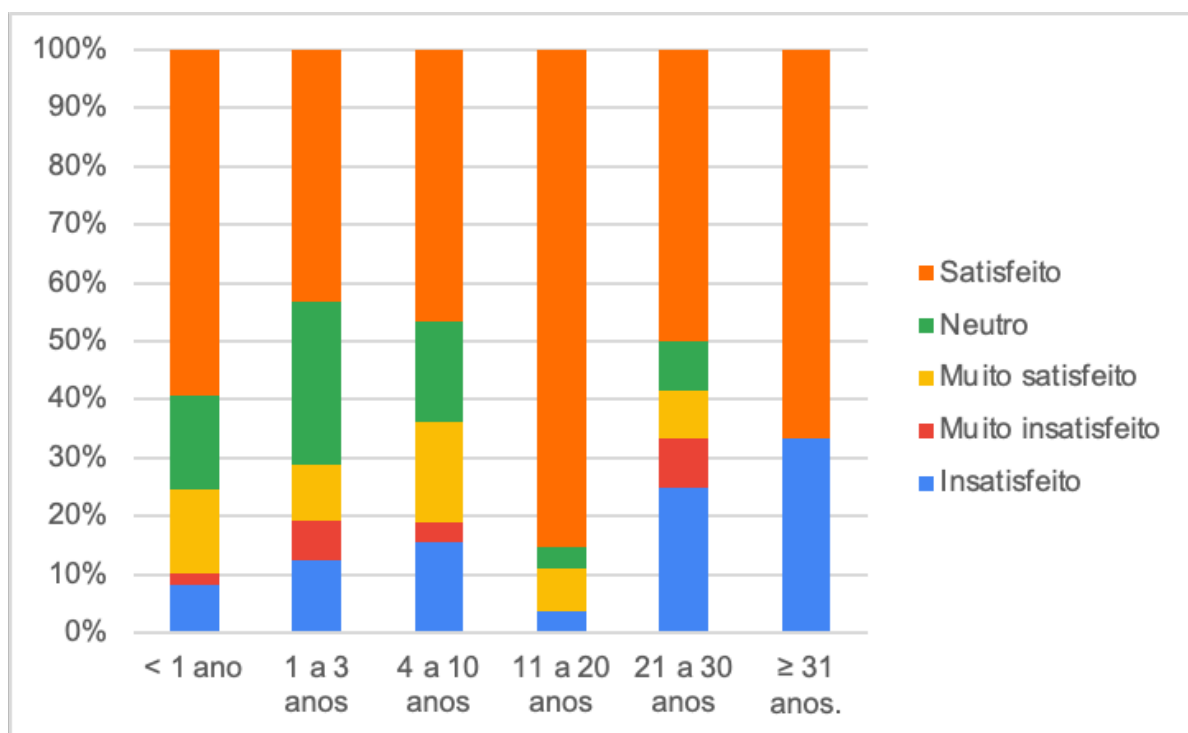


FIGURA 24 - CRUZAMENTO DAS QUESTÕES "HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA SUA AGÊNCIA" E "QUAL É O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO GERAL COM A COMUNICAÇÃO INTERNA DA SUA AGÊNCIA?" (FONTE: EXCEL)

Já no cruzamento entre “Gênero” e “Qual é o seu nível de satisfação geral com a comunicação interna da sua agência”, é de salientar que não se identificaram diferenças significativas no nível de satisfação com a comunicação interna entre gêneros. Ou seja, tanto pessoas do sexo masculino como feminino apresentam uma distribuição bastante homogênea em termos de percepção de eficácia.

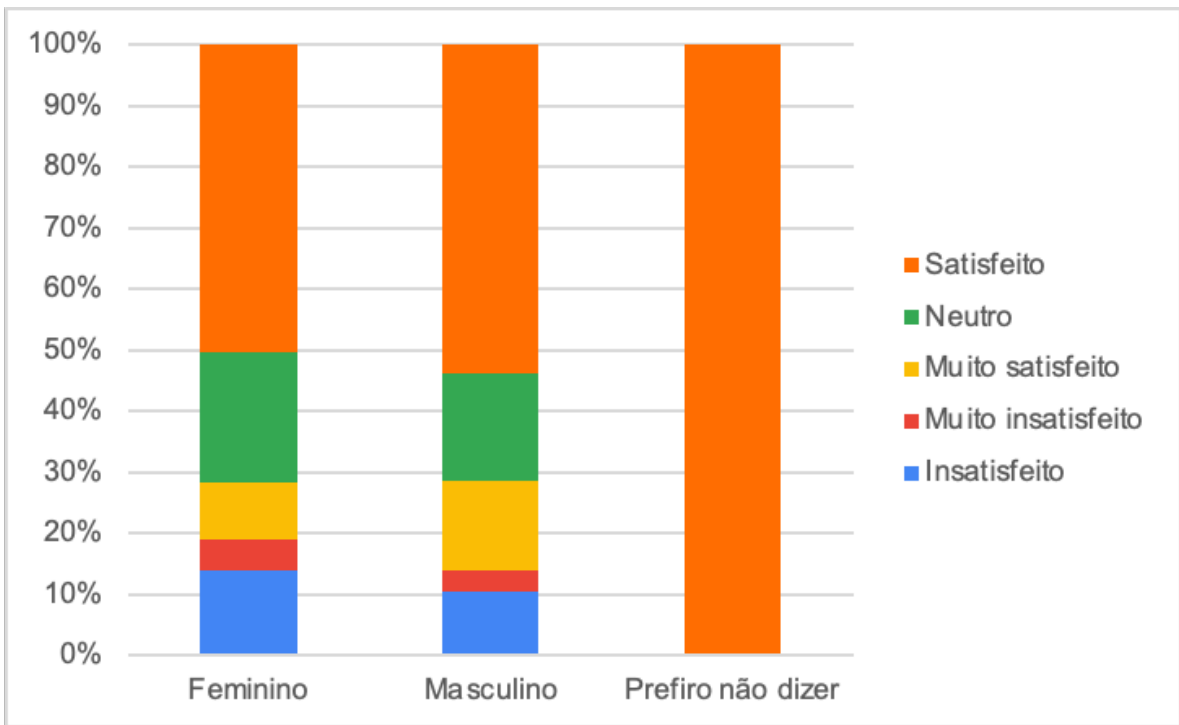


FIGURA 25 - CRUZAMENTO DAS QUESTÕES "GÊNERO" E "QUAL É O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO GERAL COM A COMUNICAÇÃO INTERNA DA SUA AGÊNCIA?" (FONTE: EXCEL)

A análise do cruzamento entre “Idade” e “A sua agência oferece oportunidades para que os colaboradores expressem as suas ideias e opiniões?” revela diferenças significativas entre as faixas etárias. Colaboradores mais jovens, com menos de 30 anos, tendem a avaliar menos favoravelmente as oportunidades oferecidas pela agência para participarem ativamente com as suas ideias e opiniões. Por outro lado, colaboradores na faixa etária dos 40 anos ou mais reportam maior concordância com a afirmação de que a agência oferece oportunidades para a expressão de ideias (Figura 26).

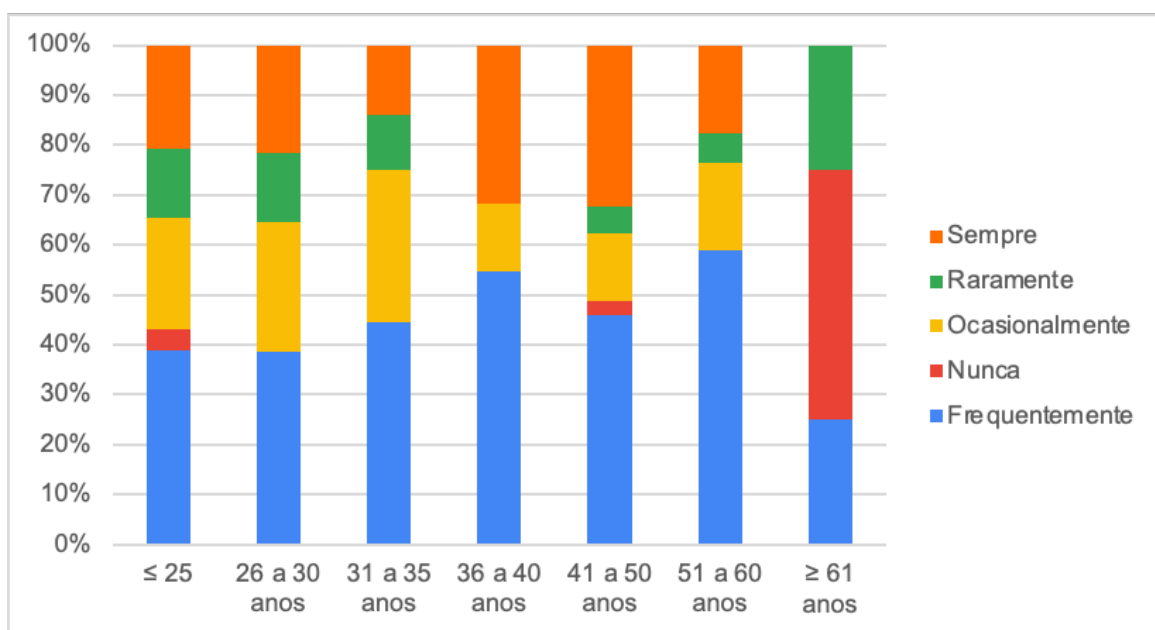


FIGURA 26 - CRUZAMENTO DAS QUESTÕES "IDADE" E "A SUA AGÊNCIA OFERECE OPORTUNIDADES PARA QUE OS COLABORADORES EXPRESSEM AS SUAS IDEIAS E OPINIÕES?" (FONTE: EXCEL)

Cruzando os resultados entre “Idade” e “Acredita que a comunicação interna da sua agência se adapta às diferentes realidades geracionais dos colaboradores?”, é possível entender que a maioria dos colaboradores mais jovens (<30 anos) considera que a comunicação interna da agência não se adapta completamente às diferenças geracionais. Por outro lado, colaboradores mais experientes (>50 anos) apresentam uma avaliação mais positiva desta adaptação (Figura 27).

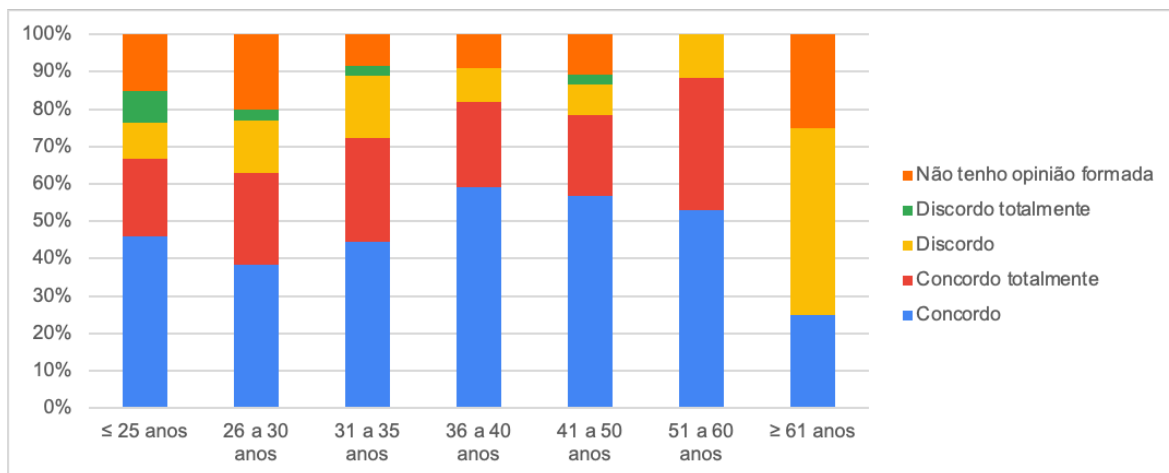


FIGURA 27 - CRUZAMENTO DAS QUESTÕES "IDADE" E "ACREDITA QUE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA SUA AGÊNCIA SE ADAPTA ÀS DIFERENTES REALIDADES GERACIONAIS DOS COLABORADORES?" (FONTE: EXCEL)

Para compreender a opinião de cada colaborador relativamente à valorização do seu trabalho, as questões “Há quanto tempo trabalha na sua agência” e “Você sente que é valorizado pelo seu trabalho e pelas contribuições que faz à sua agência?” indicaram que os colaboradores com até 3 anos de trabalho apresentam opiniões mais variadas. Por outro lado, os colaboradores com mais de 10 anos tendem a avaliar mais consistentemente a valorização pelo seu trabalho como “frequentemente” ou “sempre”. Contudo, é importante salientar que os colaboradores com 21 a 30 anos de trabalho na empresa apresentam respostas distribuídas entre todas as categorias, sugerindo experiências mais variadas entre os inquiridos, por oposição ao grupo com 11 a 20 anos que apresenta uma predominância de respostas em “frequentemente” (Figura 28).

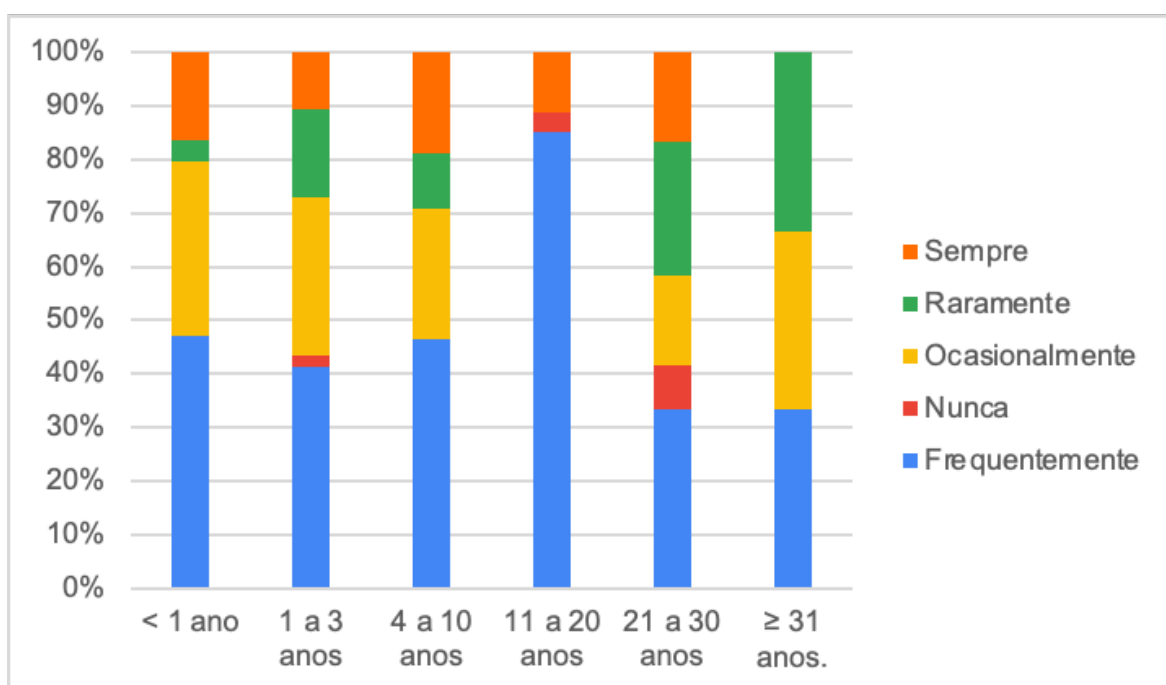


FIGURA 28 - CRUZAMENTO DAS QUESTÕES "HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA SUA AGÊNCIA?" E "VOCÊ SENTE QUE É VALORIZADO PELO SEU TRABALHO E PELAS CONTRIBUIÇÕES QUE FAZ À SUA AGÊNCIA?" (FONTE: EXCEL)

A análise do cruzamento entre “Há quanto tempo trabalha na sua agência” e “acordo de manhã com vontade de ir trabalhar” revela que a maioria dos colaboradores, independentemente do tempo de serviço na agência, apresenta níveis de motivação moderados a altos para ir trabalhar. Ou seja, são nas categorias 3 e 4 onde se concentram a maior parte das respostas.

Entre os colaboradores com menos de 1 ano de serviço, importa destacar que a maioria relata motivação moderada (3) a alta (5), com 105 de 145 respostas (72%). Nomeadamente ao grupo com 1 a 3 anos, também predomina as mesmas motivações; no entanto, cabe destacar que 55 inquiridos (18%) marcaram as categorias de baixa motivação (1 ou 2). Por outro lado, os colaboradores com 21 a 30 anos apresentaram uma distribuição mais equilibrada.

Assim sendo, os níveis de motivação mais altos são observados em colaboradores com 4 a 20 anos de serviço, enquanto as extremidades apresentam valores mais equilibrados entre os cinco níveis de avaliação (Figura 29).

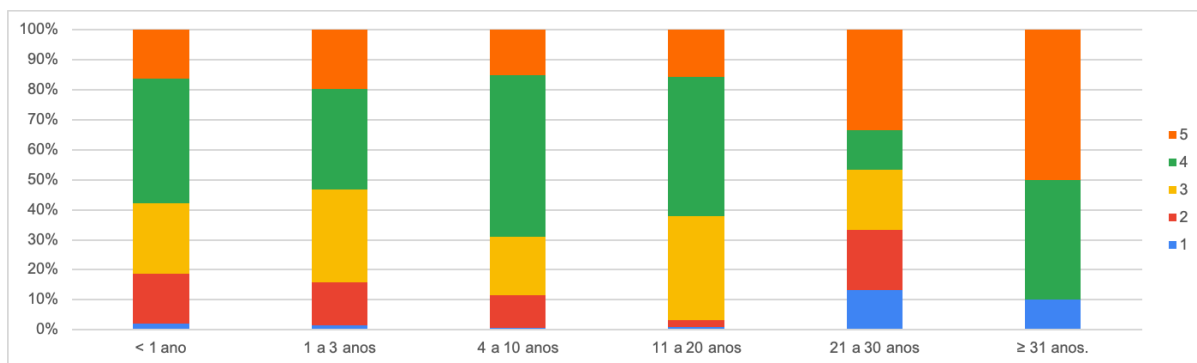


FIGURA 29 - CRUZAMENTO DAS QUESTÕES "HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA SUA AGÊNCIA?" E "ACORDO DE MANHÃ COM VONTADE DE IR TRABALHAR" (FONTE: EXCEL)

Analisando os dados entre “Há quanto tempo trabalha na sua agência” com “Fico entusiasmado com as minhas responsabilidades e desafios” é possível entender que as categorias “Frequente” (4) e “muito frequentemente” (5) representam 64% das respostas totais (Figura 30).

Entre os colaboradores com menos de 1 ano e de 1 a 3 anos, predominam respostas nas categorias altas, com 64% e 63%, respectivamente. O entusiasmo é ainda mais evidente no grupo com 4 a 10 anos, com 69%, e nos colaboradores com 11 a 20 anos, com 70%. Já no grupo com 21 a 30 anos, a dispersão é, novamente, maior, com 55% das respostas indicando um entusiasmo menor (1 a 3).

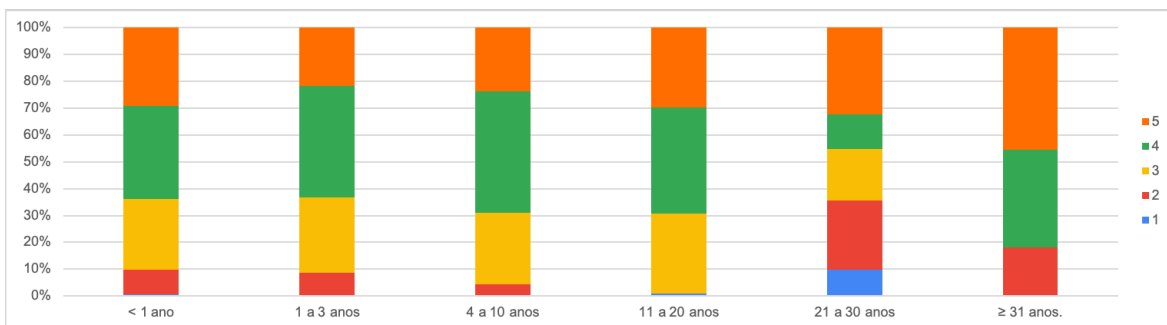


FIGURA 30 - CRUZAMENTO DAS QUESTÕES "HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA SUA AGÊNCIA?" E "FICO ENTUSIASMADO COM AS MINHAS RESPONSABILIDADES E DESAFIOS" (FONTE: EXCEL)

Para finalizar, na figura 31, o cruzamento das questões “Idade” com “Como avalia a eficácia da comunicação interna da sua agência?” mostra que a comunicação interna é amplamente avaliada como “eficaz” ou “muito eficaz”, especialmente em colaboradores acima dos 36 anos, onde mais de 60% das respostas são positivas. No entanto, entre os mais jovens (≤ 30 anos) há maior diversidade de opiniões, com cerca de 50% avaliando como “eficaz”, mas também destacando uma parcela significativa de respostas “neutras” (32% até 25 anos e 17% entre 26 e 30 anos).

Já nos grupos de 41 a 50 anos existe um padrão predominantemente positivo. Cabe também destacar que a presença de avaliações ineficazes é pontual, mas mais perceptível entre os mais jovens (≤ 30 anos).

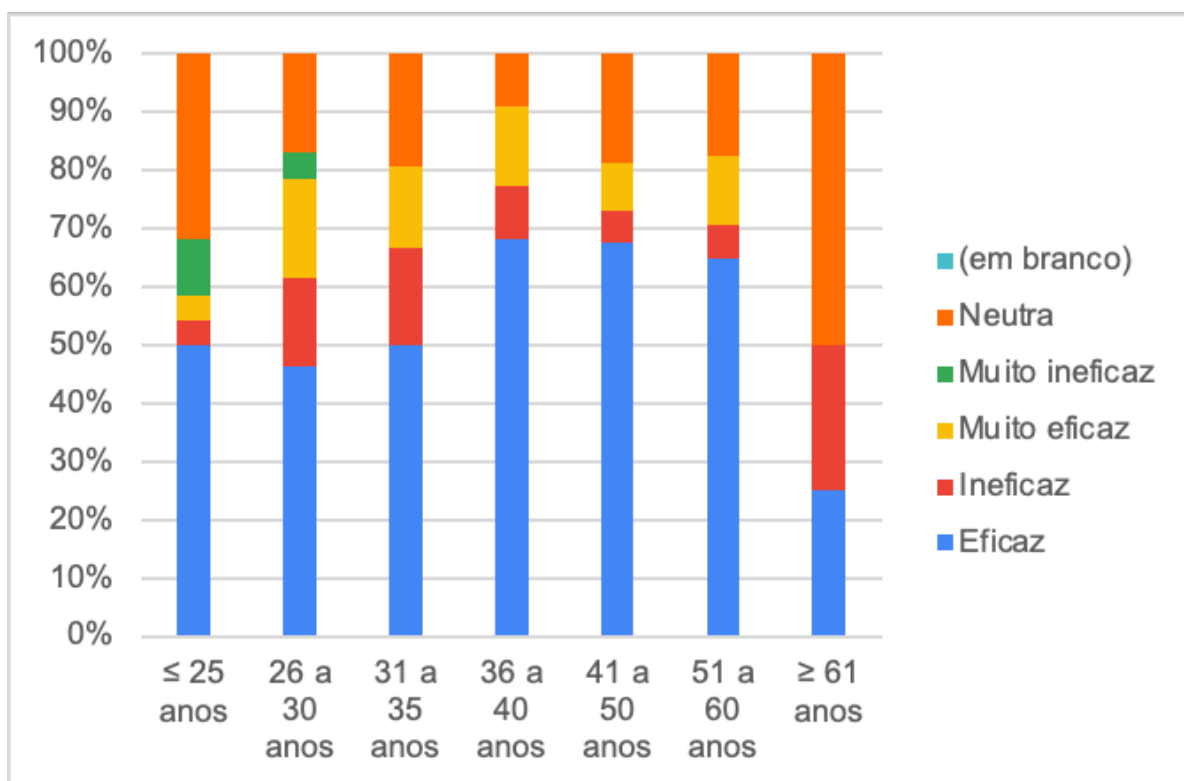


FIGURA 31 - CRUZAMENTO DAS QUESTÕES "IDADE" E "COMO AVALIA A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA SUA AGÊNCIA?"
(FONTE: EXCEL)

CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a recolha e análise dos dados obtidos através do Inquérito por Questionário, bem como da realização de entrevistas exploratórias à Dina Coelho, *Account Senior* da Porto de Ideias, e à Celia Fernández-Sesma, Gestora de Clientes da *Llorente Y Cuenca*, foi possível reunir uma visão abrangente sobre as práticas e desafios da comunicação interna em contexto de agências de comunicação. Adicionalmente, foram analisados os conteúdos partilhados pelas participantes, permitindo aprofundar o entendimento sobre o impacto da comunicação interna neste contexto.

Com base nestes elementos, a Discussão de Resultados está estruturada em torno dos quatro Objetivos de Investigação que guiaram esta dissertação, nomeadamente:

1. Explorar a relação entre uma comunicação interna eficaz e o envolvimento dos seus colaboradores.
2. Identificar quais os desafios comuns presentes na comunicação interna das agências.
3. Avaliar como a comunicação interna contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
4. Apresentar ideias de ações de comunicação interna para fomentar o envolvimento dos colaboradores em agências de comunicação.

Com os dados e as perceções recolhidas, discutimos neste capítulo os objetivos de investigação propostos, identificando ligações e propondo soluções concretas para as questões levantadas.

5.1. OBJETIVO 1

Relacionado com o tema da comunicação interna, o Objetivo 1 procurava explorar a relação entre uma comunicação interna eficaz e o envolvimento dos colaboradores, analisando de que forma as práticas e estratégias implementadas contribuem para manter os colaboradores alinhados com os objetivos organizacionais, motivados e participativos. Pretendeu-se ainda compreender como a comunicação interna pode ser um fator determinante para o reforço da coesão interna e para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Assim, a importância de uma comunicação interna bem

estruturada é destacada como um elemento central para motivar e alinhar os colaboradores com os objetivos organizacionais, refletindo-se diretamente no sucesso e na qualidade do trabalho desenvolvido. Recordando a Revisão de Literatura percebemos que a literatura explorada reforça que de facto a comunicação interna é um pilar essencial para o funcionamento eficaz das organizações, sendo fundamental para alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais e criar um ambiente de trabalho motivador e produtivo (Mateus, 2018; Almeida, 2013).

Almeida (2013) define a comunicação interna como uma área estratégica que promove a disseminação da visão, missão e valores da empresa, enquanto Morais (2020) defende que ela tem um papel decisivo para aumentar os níveis de envolvimento e satisfação dos colaboradores. Dentro deste ponto de vista, os autores sustentam que uma comunicação interna eficaz une líderes e equipas, permitindo que os colaboradores se sintam parte integrante da organização e mais envolvidos nos projetos.

Dina Coelho, *Account Senior* da Porto de Ideias, enfatiza que, em agências de menores dimensões, a proximidade entre a liderança e os colaboradores é fundamental para garantir a presença de uma comunicação interna eficaz. Esta proximidade, referida na entrevista, permite que a informação circule de forma mais natural e espontânea, resolvendo problemas e questões do dia-a-dia de forma mais rápida e eficiente. A entrevistada destaca também que a comunicação interna, neste contexto, não se limita apenas à partilha de informação formal, pois é através dela que se incluem também momentos de partilha mais pessoais que ajudam a fortalecer o espírito de equipa e a criar um ambiente de trabalho mais humano e conectado. As reuniões semanais são um forte exemplo onde é permitido alinhar as equipas e reforçar o sentimento de pertença. No que diz respeito ao papel da liderança, Gomes (2019) destaca que competências como escuta ativa e comunicação ascendente são fundamentais para promover o envolvimento dos colaboradores, facilitando a transmissão de confiança e valorização entre os membros das equipas.

No entanto, Dina Coelho também chama a atenção para desafios trazidos pelo trabalho híbrido, que reduziu a convivência presencial e, por consequência, tornou mais difícil manter a equipa alinhada e envolvida sem um esforço adicional: “Hoje precisamos partilhar muito

mais, porque como não estamos no mesmo espaço, já não temos acesso a tanta informação que antigamente era passada de forma quase informal.”¹⁹

Por outro lado, Celia Fernández-Sesma, Gestora de Clientes da *Llorente Y Cuenca* (LLYC), oferece uma perspectiva distinta, representando o contexto de uma agência global e de maior dimensão. Celia sublinha que, numa agência como a LLYC, a comunicação interna assume um papel ainda mais estratégico, especialmente devido à complexidade do ambiente multicultural e à dispersão geográfica das equipas. Para ela, a comunicação interna deve ser um reflexo da atividade da própria agência, onde o principal requisito passa por comunicar de forma clara e coerente. Celia considera também “perigoso” quando uma agência de comunicação não aplica internamente aquilo que promove para os seus clientes, destacando a importância da credibilidade e da consistência na comunicação interna. Além disso, a comunicação interna, quando eficaz, ajuda a construir uma cultura de coesão e partilha, segundo Brandão (2018), onde os colaboradores experienciam um sentimento de pertença, crucial para o *engagement* organizacional. Thornton et al. (2019), como destacado na Revisão de Literatura, sublinham que uma “voz consistente” na comunicação interna não cultiva apenas o sentimento de pertença, mas também estimula a produtividade e a motivação.

Celia reforça que a comunicação interna deve ser estruturada e adaptada às realidades locais e globais, uma vez que as equipas operam em diferentes contextos culturais e geracionais. Neste sentido, a LLYC aposta em práticas como *feedback* contínuo, inquéritos internos e atividades inovadoras, que visam fortalecer a relação entre os colaboradores e a liderança, de modo a garantir um alinhamento organizacional eficaz. A entrevistada também realça a necessidade de criar uma comunicação interna “atrativa e participativa”, capaz de responder às novas dinâmicas de trabalho remoto e híbrido. Entre as várias iniciativas inovadoras destacadas ao longo da entrevista, Celia menciona o “Petit Comité”, uma reunião mensal que aproxima os colaboradores juniores da liderança, promovendo transparência e um maior envolvimento.

Os resultados do inquérito por questionário complementam ainda as perceções partilhadas pelas entrevistas. Sendo assim, mais de metade dos inquiridos (53,8%) avalia a

¹⁹ Citação retirada do Anexo A

comunicação interna da sua agência como eficaz, e 10,7% considera-a muito eficaz²⁰. Esta é uma avaliação positiva que está intimamente relacionada com o nível de envolvimento dos colaboradores, uma vez que 50,2% afirmam sentir-se frequentemente envolvidos nos projetos e atividades da agência, enquanto 22,5% referem estar sempre envolvidos²¹. No entanto, existe ainda uma parcela significativa (27,3%) que menciona um envolvimento ocasional ou baixo, sugerindo que as práticas de comunicação interna ainda não são totalmente eficazes para todos os colaboradores.

Além disto, os dados do inquérito evidenciam que 43,1% dos colaboradores têm frequentemente oportunidades para expressar as suas ideias e opiniões, e 22,1% afirmam que estas oportunidades são sempre proporcionadas²². Contudo, uma vez mais, 10,7% referem que raramente têm essa oportunidade, destacando para um espaço de melhoria na promoção da participação ativa dos colaboradores. A abertura para a participação e o diálogo, como defendido por Dina e Celia, é fundamental para garantir que os colaboradores se sintam envolvidos e valorizados no seu ambiente de trabalho. Recordando, uma vez mais, a Revisão de literatura, no campo da motivação, Silva et al. (2015) e Almeida (2013) apontam que uma comunicação clara e transparente melhora a compreensão dos objetivos organizacionais e contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e confiantes. A abordagem democrática e bidirecional da comunicação interna, defendida por Silva et al. (2015), ressoa com as perceções recolhidas no inquérito por questionário, que mostram, de facto, a importância de oferecer oportunidades para os colaboradores expressarem as suas ideias e opiniões, promovendo o seu envolvimento nos processos da organização.

Por fim, aliados aos dados do inquérito, os contributos de Dina Coelho e Celia Fernández-Sesma permitem concluir que uma comunicação interna eficaz é essencial para aumentar o envolvimento dos colaboradores. Nas agências de menor dimensão, como a Porto de Ideias, a proximidade e a simplicidade das práticas de comunicação promovem um ambiente mais humano e conectado. Já nas agências globais, como a LLYC, a comunicação

²⁰ Figura 8, página 73.

²¹ Figura 12, página 77.

²² Figura 13, página 78.

interna assume um papel estruturado e estratégico, com práticas inovadoras que visam alinhar equipas multiculturais e geograficamente dispersas.

Estas práticas corroboram a teoria de Verčič et al. (2022), que sublinha o papel da comunicação interna na disseminação de informações, na motivação dos colaboradores e na criação de significados dentro das organizações. No entanto, mais do que uma mera ferramenta de suporte, a comunicação interna revela-se um fator determinante no contexto das agências de comunicação. Desta forma, os resultados obtidos neste estudo confirmam que, quando bem implementada, a comunicação interna contribui significativamente para o envolvimento dos colaboradores, criando um ambiente favorável ao alinhamento estratégico e à retenção de talento.

Assim, qualquer que seja o contexto ou a dimensão da agência de comunicação, a eficácia da comunicação interna não se limita a transmitir informações; ela atua como um pilar fundamental para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, onde o *feedback*, a transparência e o reconhecimento são valorizados. Por isso, e através deste estudo, ficou claro que a inovação nas práticas de comunicação interna são necessárias, sobretudo em ambientes onde as equipas enfrentam desafios relacionados com a dispersão geográfica e cultural. Neste sentido, uma comunicação interna eficaz pode ser a chave para aumentar o envolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, potenciar o sucesso organizacional a longo prazo.

5.2. OBJETIVO 2

Tanto as entrevistas como a análise de resultados do Inquérito por Questionário foram fundamentais para dar resposta ao segundo objetivo desta dissertação. Procurando identificar os desafios mais comuns enfrentados na comunicação interna das agências de comunicação, em conjunto com a revisão de literatura, os resultados permitem delinear uma série de obstáculos que influenciam a eficácia da comunicação interna, tanto em agências de menor dimensão, como a Porto de Ideias, quanto em agências globais e de maior complexidade, como a LLYC.

Os dados do Inquérito por Questionário destacam que a falta de transparência é um dos desafios mais apontados²³, identificado por 26,1% dos inquiridos, problema este que compromete o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais e que pode gerar desmotivação e desconfiança. Este problema é particularmente evidente em contextos onde a comunicação não é estruturada de forma clara. Dina Coelho ilustra esta realidade ao mencionar que, em agências mais pequenas, a dependência de canais informais pode dificultar a disseminação uniforme de informações entre os colaboradores. Na revisão de literatura, este ponto é fortemente sustentado por Sebastião et al. (2017), que destacam que uma comunicação interna eficaz está diretamente ligada à clareza e à definição da cultura organizacional, sendo que uma comunicação inconsistente pode enfraquecer o envolvimento das equipas.

Outro desafio relevante identificado no Inquérito por Questionário é a dificuldade de adaptação da comunicação às diferentes gerações, mencionada por 25,7% dos participantes. Este obstáculo reflete a complexidade de gerir equipas multigeracionais em que coexistem colaboradores com diferentes preferências de comunicação. Ou seja, os profissionais mais jovens tendem a valorizar canais digitais, interativos e rápidos, como mensagens instantâneas ou plataformas colaborativas, enquanto colaboradores de gerações anteriores podem preferir abordagens mais tradicionais, como e-mails ou reuniões presenciais. Celia Fernández-Sesma faz exatamente referência a esta problemática, ressaltando que a comunicação global em agências de grande porte enfrenta barreiras culturais e geracionais, que precisam ser consideradas para evitar mal-entendidos e sentimentos de exclusão entre os colaboradores. Segundo a entrevistada, a adaptação da comunicação interna precisa ir mais além da simples tradução de mensagens, sendo necessário considerar as diferentes formas como cada geração e cultura interpreta e responde às informações. No entanto, o mesmo conteúdo pode ser percebido como desafiador ou inapropriado em diferentes culturas ou gerações que valorizam uma abordagem hierárquica mais rígida. Segundo Costa (2022), a digitalização das práticas organizacionais transformou profundamente a comunicação interna, mas muitas agências ainda enfrentam dificuldades em integrar plenamente estas tecnologias no dia a dia. Na opinião de Borges & Najdzion (2021), a falta de adaptação às ferramentas digitais modernas pode criar barreiras entre gerações, uma vez que

²³ Figura 22, página 85.

colaboradores mais jovens esperam interações rápidas e ágeis, enquanto outras gerações podem sentir-se excluídos ou sobrecarregados pela complexidade tecnológica.

Ainda sobre a questão da adaptação da comunicação às diferentes gerações, Sebastião et al. (2017) argumentam que a eficácia da comunicação interna está ligada à capacidade da organização de compreender e adaptar-se à diversidade cultural e geracional das suas equipas. Os autores destacam que uma abordagem uniforme na comunicação raramente é eficaz, especialmente em contextos globais ou híbridos. Desta forma, para superar estes desafios, Duarte (2021) sugere a criação de estratégias que combinem canais tradicionais e digitais, ajustados às necessidades específicas de cada grupo, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso às informações de forma clara e compreensível. Outro aspeto importante destacado por Gomes (2019) é a necessidade de formar líderes que sejam mediadores entre as diferentes gerações, ajustando o tom, a frequência e o meio de comunicação às preferências dos seus colaboradores. Portanto, ao promover uma atmosfera colaborativa, incentivar a participação ativa e estabelecer canais eficazes para a troca de ideias e perspetivas dentro de uma organização, uma empresa pode construir uma comunidade mais unida, fortalecendo os laços entre as equipas e a liderança e contribuindo para uma cultura organizacional mais dinâmica e inclusiva. Ainda assim, é fundamental destacar que estes resultados não acontecem espontaneamente, pois requerem uma comunicação interna bem planeada, que ultrapasse iniciativas isoladas e se consolide como um elemento estratégico contínuo dentro da organização.

Com base nas respostas obtidas no inquérito por questionário e nas entrevistas realizadas, ficou evidente que a criação de canais de comunicação abertos e de fácil acesso aumenta o sentimento de pertença dos colaboradores e facilita o alinhamento em torno dos objetivos organizacionais. Assim sendo, este alinhamento não se limita apenas a garantir o cumprimento de metas, como também fomenta um ambiente de confiança, onde os colaboradores se sentem encorajados a partilhar ideias e a participar no processo de tomada de decisões, permitindo reforçar a coesão interna e promover a inovação contínua, essencial para a competitividade das agências de comunicação num mercado em constante evolução.

A sobrecarga de informações, mencionada por 17,4% dos inquiridos, surge como outro desafio recorrente da comunicação interna, destacando que um volume excessivo de informações pode gerar desmotivação e distração, reforçando a importância de priorizar e

filtrar as mensagens internas (Sebastião et al., 2017). Outro aspeto relevante evidenciado no Inquérito é a dificuldade em promover uma comunicação verdadeiramente bidirecional. Apesar de 22,1% dos inquiridos afirmar que as suas opiniões são sempre consideradas, 10,7% indicam que raramente têm essa oportunidade²⁴. De Melo (2012) reforça que sistemas bidirecionais são essenciais para criar um ambiente colaborativo, e que a ausência de mecanismos adequados de *feedback* limita a capacidade das agências de identificar e resolver problemas de comunicação.

Por fim, tanto o Inquérito por Questionário quanto as entrevistas evidenciam que o trabalho híbrido trouxe também desafios adicionais para a comunicação interna. Dina Coelho sublinha que a diminuição do contacto presencial exige um planeamento mais estruturado para garantir o alinhamento das equipas, sendo que, segundo Borges & Najdzion (2021) muitas agências ainda enfrentam dificuldades em transitar para práticas digitais consistentes e eficazes, perpetuando métodos que não atendem completamente às necessidades das equipas híbridas.

5.3. OBJETIVO 3

A análise referente ao Objetivo 3 revelou como a comunicação interna, quando eficaz, desempenha um papel central no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Este impacto manifesta-se não apenas na partilha de informação essencial ao desempenho de tarefas, mas também na criação de oportunidades para o crescimento individual e coletivo dentro das organizações.

Assim, tendo em conta os resultados do Inquérito por Questionário, importa refletir sobre o nível de participação dos colaboradores nas iniciativas da organização, mostrando que 50,2% dos participantes sentem-se envolvidos nos projetos da agência e 22,5% sempre envolvidos²⁵. Adicionalmente, é também essencial referir que 60,6% dos inquiridos sentem-se envolvidos no seu trabalho (20,6% “muito frequentemente” e 40% “frequentemente”)²⁶. Ou seja, estes dados refletem a perceção de que as práticas de comunicação interna estão

²⁴ Figura 13, página 78.

²⁵ Figura 12, página 77.

²⁶ Figura 16, página 82.

relacionadas diretamente à partilha de conhecimento e à criação de condições para a aprendizagem contínua dentro das agências. Dina Coelho realça que a proximidade entre os colaboradores e a liderança promove um ambiente mais propício à partilha de conhecimento e ao acompanhamento individualizado. Por isso, a importância da partilha surge como um elemento central para alinhar as equipas e resolver questões mais facilmente, o que, segundo a entrevistada, é através de momentos informais que se destacam momentos importantes entre todos. Contudo, Dina também ressalva que a falta de planeamento nas iniciativas de comunicação interna pode limitar o impacto destas trocas espontâneas, sobretudo em contextos híbridos, onde as interações são menos frequentes.

Por outro lado, Celia Fernández-Sesma apresenta uma outra perspetiva, destacando que a comunicação interna deve ser altamente estruturada para garantir que o desenvolvimento profissional dos colaboradores seja equitativo em diferentes regiões. A entrevistada menciona práticas específicas, como programas de formação e iniciativas de mentoria global que ajudam a promover o crescimento profissional dentro de um ambiente multicultural como o da Llorente Y Cuenca: “Acho que cada vez mais dá-se importância aquilo que não são apenas benefícios salariais, que são formações, que são dar experiências aos colaboradores, acho que também sentir que eles são participantes de momentos, de clientes, de projetos, que são aqueles que marcam dentro da empresa e que são chamados para participar, também são muito importantes.”²⁷

A Revisão de Literatura reforça ainda mais o papel crucial da comunicação interna no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Morais (2020) argumenta que a comunicação interna estratégica opera como um mecanismo essencial para promover a aprendizagem organizacional, ao facilitar o fluxo de informações e a troca de ideias entre diferentes níveis hierárquicos, permitindo às organizações assumir o controlo e motivar as suas equipas através de práticas que ofereçam *feedback* sobre o desempenho profissional dos colaboradores. Mateus (2018) destaca que a comunicação interna desempenha um papel decisivo na motivação, satisfação e retenção de talentos dentro das organizações, reconhecendo que as motivações dos colaboradores estão conectadas a fatores mais amplos de desenvolvimento profissional. Já Almeida (2013) acrescenta que uma comunicação

²⁷ Citação retirada do Anexo B

interna eficaz melhora a coordenação das equipas, assim como fortalece o sentimento de pertença e a motivação, criando um ambiente mais propício ao crescimento profissional.

Autores como Thornton et al. (2019) e Verčič et al. (2022) destacam que a comunicação interna permite conectar os colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, ajudando-os a perceber como as suas competências individuais podem contribuir para o sucesso coletivo. Não obstante, a criação de canais de comunicação que incentivem o *feedback* e o diálogo bidirecional é apontada como uma estratégia chave para identificar as necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores, garantindo que as oportunidades sejam direcionadas de forma eficiente. Fagotti & Bíscoli (2012) reforçam que a comunicação interna é o principal meio para transmitir valores e crenças organizacionais, orientando os colaboradores no seu percurso profissional e ajudando-os a compreender o seu papel no contexto mais amplo da organização.

Outro ponto importante é o impacto da digitalização na comunicação interna e no desenvolvimento profissional, mencionado por Borges & Najdzion (2021). As ferramentas digitais têm permitido um acesso mais amplo a recursos de formação e a programas de desenvolvimento profissional, mas exigem um planeamento cuidadoso para evitar que as mensagens se tornem genéricas. Recorde-se uma vez mais a entrevista a Celia Fernández-Sesma aquando da sua alerta para a necessidade de integrar a comunicação interna de forma personalizada, de modo a atender às necessidades específicas de cada equipa e região: “A equipa de comunicação interna nunca é desenhada com pessoas da mesma região, é multi-país. Portanto, obviamente, isso faz com que cada pessoa responsabilize-se também de alertar quando uma comunicação tem que ser adaptada para o seu país.”²⁸

No inquérito por questionário, a questão relacionada à abertura para a participação ativa dos colaboradores²⁹ mostra que, de facto, embora a personalização e a abertura à participação ativa estejam presentes em muitas agências, ainda há espaço para evoluir no sentido de garantir que todos os colaboradores, independentemente da sua localização ou realidade, se sintam ouvidos e valorizados, confirmando que uma comunicação interna bem

²⁸ Citação retirada do Anexo B

²⁹ Figura 13, página 78.

estruturada e participativa é crucial para promover um ambiente organizacional mais colaborativo e inclusivo, como sugerido por Celia Fernández-Sesma.

Resumidamente, os resultados indicam que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, desde que estruturada estrategicamente e adaptada às especificidades organizacionais e culturais. Assim sendo, práticas como a partilha regular de *feedback*, a implementação de programas de formação e mentoria, e o uso inteligente de ferramentas digitais são cruciais para transformar a comunicação interna num catalisador de crescimento individual e coletivo, permitindo beneficiar os colaboradores, fortalecer o alinhamento organizacional e contribuir para a criação de uma cultura organizacional mais inclusiva e orientada para o futuro.

5.4. OBJETIVO 4

O Objetivo 4 desta investigação visou propor ações concertadas de comunicação interna que possam fomentar o envolvimento dos colaboradores dentro das suas próprias agências de comunicação. A comunicação interna é vista como uma ferramenta poderosa para promover o envolvimento dos colaboradores, desde que estruturada de forma a incluir *feedback* contínuo, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. No Inquérito por Questionário, importa relembrar que 98,1% dos inquiridos acreditam que a comunicação interna eficaz contribui para o sucesso das suas agências, o que reforça a necessidade de implementar estratégias e ações que garantam clareza, transparência e regularidade nas comunicações de modo a incrementar o envolvimento das suas próprias equipas³⁰. Assim, as ações propostas abaixo, alinhadas aos dados recolhidos do Inquérito por Questionário, das Entrevistas Exploratórias e das teorias apresentadas na Revisão de Literatura oferecem um caminho para que as agências possam criar um ambiente de trabalho mais inclusivo, motivador e coeso, contribuindo para o crescimento sustentável das equipas e das organizações como um todo.

Desta forma, com base nas entrevistas à Dina Coelho e à Celia Fernández-Sesma, é pertinente identificar várias práticas e *insights* relevantes para desenvolver ideias de ações de comunicação interna para fomentar o envolvimento dos colaboradores. Na Revisão de

³⁰ Figura 19, página 84.

Literatura, Thornton et al. (2019) destacam que a comunicação interna eficaz promove um ambiente de conexão e pertença entre colaboradores, alinhando-os aos objetivos da organização e aumentando os níveis de envolvimento, o que justifica a importância da comunicação interna na implementação destas ações.

Em primeiro lugar, as reuniões regulares são a prática mais comum na Porto de Ideias, onde são realizadas reuniões semanais para que os colaboradores partilhem as suas dificuldades, conquistas e assuntos pessoais, permitindo criar um ambiente de confiança e transparência entre os colaboradores. Planear reuniões anuais estratégicas para estabelecer os objetivos da agência e alinhar metas com os colaboradores é também uma das ações com grande destaque pela Dina Coelho. No Inquérito por Questionário³¹, importa referir que 43,1% dos inquiridos recebem atualizações semanalmente e 14,6% diariamente, o que indica que as empresas estão conseguindo manter uma comunicação relativamente frequente com os seus colaboradores. Contudo, a variedade na periodicidade das comunicações internas, com 14,2% recebendo atualizações quinzenalmente e 13,4% mensalmente, também aponta para um possível desafio na padronização e na frequência da comunicação, sendo necessário às empresas considerar ajustar as suas estratégias de comunicação interna de modo a garantir que todos os colaboradores estejam regularmente atualizados sobre informações relevantes.

Num contexto de envolvimento criativo, implementar práticas em que os colaboradores participem de desafios que promovam interação e criatividade, como concursos ou competições internas é a base para criar um sentimento de equipa e criar um ambiente de pertença e motivação dentro das agências de comunicação. Celia Fernández-Sesma explica esta iniciativa de envolvimento criativo através de momentos de *gamification*³² onde é possível transformar tarefas ou atividades organizacionais em desafios interativos para aumentar o interesse dos colaboradores. Desta forma, ações de *gamification* permitem tornar processos mais dinâmicos através da incorporação de elementos como competições saudáveis, metas alcançáveis e/ou recompensas visíveis que incentivem os colaboradores a participar. Nas palavras de Busarello (2016, p.13), “*gamification* abrange a utilização de

³¹ Figura 9, página 74.

³² *Gamification* é um conceito amplamente utilizado em diversas áreas, tratando-se da aplicação de elementos e dinâmicas de jogos em contextos de trabalho, com o objetivo de aumentar o envolvimento, a motivação e a participação de indivíduos em atividades específicas (Busarello, 2016).

mecanismos e sistemáticas de jogos para a resolução de problemas e para a motivação e o engajamento de um determinado público.” Este conceito, que começou a ser explorado no contexto dos jogos digitais, tem vindo a ganhar relevância em diversas áreas, nomeadamente na educação, no marketing e, sobretudo, na comunicação. Ou seja, *gamification* não se limita apenas à criação de jogos, mas sim à utilização de elementos típicos dos jogos – como recompensas, pontos, *rankings* e desafios - para incentivar a participação dos colaboradores, melhorar o seu desempenho e aumentar a interação dos indivíduos com determinados conteúdos ou processos de trabalho. De acordo com o autor, a utilização de mecanismos de jogo em contextos não lúdicos visa transformar tarefas aparentemente monótonas ou mais difíceis em experiências mais divertidas e gratificantes, estimulando a motivação intrínseca dos participantes, de modo a incentivar a colaboração, a competição saudável e o desenvolvimento de habilidades em diversos contextos organizacionais e sociais.

Assim sendo, e sob um ponto de vista emocional, é seguro refletir sobre esta ação que se apresenta como uma solução sistemática para a resolução de problemas, para o aumento da motivação e para o incremento dos níveis de envolvimento dos públicos internos. Ou seja, em um jogo, o nível de envolvimento de um indivíduo é influenciado pela dedicação que apresenta face às tarefas designadas que, por sua vez, são traduzidas em soluções e que influenciam tanto o colaborador quanto a empresa no seu todo. Recordando o Inquérito por Questionário, é importante referir que 50,2% dos inquiridos sentem-se frequentemente envolvidos nos projetos e atividades das suas agências, e 22,5% sempre se sentem envolvidos, dando a entender que, apesar de uma parcela significativa de pessoas já se sentir envolvida com a empresa, ainda há um espaço considerável para melhorias, especialmente para os outros 27,3% que podem não se sentir completamente incluídos ou motivados³³.

Um terceiro aspeto importante, e que foi fortemente destacado por ambas as entrevistadas, é a adaptação ao regime híbrido e remoto: “Hoje, com a questão da distância física, porque grande parte do nosso tempo estamos fora do escritório, a questão da comunicação interna acaba aqui por ter um papel ainda mais relevante, porque hoje precisamos de partilhar muito mais”³⁴. Uma vez mais, o Inquérito por Questionário justifica

³³ Figura 12, página 77.

³⁴ Citação retirada do Anexo A.

esta afirmação através da identificação da preferência dos canais de comunicação mais utilizados dentro das agências, dando a entender, de facto, a importância do trabalho híbrido: o email (79,1%) é o canal mais utilizado pelos colaboradores, seguido das reuniões presenciais (50,6%) e virtuais (36,4%)³⁵. Ou seja, a utilização do *e-mail* sugere que muitos colaboradores valorizam a flexibilidade e a conveniência de aceder a informações importantes a qualquer momento, mas a forte percentagem nas reuniões presenciais indica que os colaboradores ainda reconhecem a importância de interações ao vivo para manter a colaboração e o envolvimento das equipas, sendo esta uma característica chave do trabalho híbrido. Arins (2013) reforça também esta afirmação, sugerindo que a diversificação de canais, como email, intranet e reuniões é fundamental para alcançar diferentes públicos e manter uma comunicação clara e consistente. Desta forma, é decisivo que as agências de comunicação desenvolvam ferramentas de comunicação digital específicas para manter os colaboradores informados e conectados, reforçando os canais formais e informais utilizados pelas empresas. Organizar eventos presenciais significativos, como jantares de Natal ou atividades de *Team Building* permitem também criar momentos de integração e fortalecer os laços pessoais, sobretudo numa altura onde os colaboradores não trabalham 100% presencialmente nos escritórios: “E depois também diria que nesse mundo híbrido há muitas práticas que também demandam os colaboradores que devem ser presenciais, ou seja, cada vez ganha mais preço um jantar de Natal, um jantar do verão antes de todos irem de férias.”³⁶

Celia Fernández-Sesma reforça na entrevista a importância de estabelecer programas de mentoria, sobretudo para colaboradores que acabam de chegar à agência, onde os líderes atuem como mentores e oferecem um apoio contínuo aos colaboradores para o desenvolvimento profissional de cada indivíduo. Silva et al. (2015) consideram a comunicação interna um sistema bidirecional que dissemina informações e permite aos colaboradores expressar as suas opiniões. Já Gomes (2019), na Revisão de Literatura, salienta a importância da comunicação ascendente e do *feedback* contínuo para fortalecer o envolvimento dos colaboradores e construir um ambiente de confiança. Desta forma, promover canais para *feedback* informal e formal, adaptados às diferentes gerações, bem como encontros mensais com a liderança e inquéritos regulares sobre a experiência dos

³⁵ Figura 10, página 75.

³⁶ Citação retirada do Anexo B.

colaboradores permite também descobrir como melhorar as agências de comunicação e manter os talentos motivados e envolvidos com a empresa de onde fazem parte. No inquérito por Questionário, 70,3% dos inquiridos acreditam que a comunicação interna se adapta às diferentes realidades geracionais; no entanto, 29,7% não têm qualquer opinião ou discorda da informação, o que indica que as agências, apesar de se encontrarem num bom caminho, necessitam de investir mais e atender às expectativas comunicacionais dos diferentes grupos geracionais, de modo a melhorar a eficácia da comunicação interna.

Por fim, a transparência na comunicação interna é outra das principais ações que fomentam este quarto objetivo, com base nas entrevistas. Assim sendo, para que as agências de comunicação possam crescer no seu setor, é importante compartilhar informações estratégicas com os seus colaboradores, bem como conquistas e desafios da empresas da maneira mais clara e transparente possível, de modo a promover um sentimento de pertença e um alinhamento das metas entre as várias equipas. Recordando a Revisão de Literatura, Meirinhos e Barreto (2018) afirmam que a transparência está diretamente ligada à confiança e motivação, sendo essencial para criar um ambiente organizacional estável e confiável, enquanto Rawlins (2008) reforça que as organizações transparentes tendem a ser mais confiáveis, fortalecendo as suas relações internas e externas. Assim, no Inquérito por Questionário, importa falar sobre a necessidade de os colaboradores se sentirem valorizados pela sua empresa, perfazendo 47,8% dos colaboradores que se sentem frequentemente valorizados e 13,8% sempre valorizados³⁷. Por isso, envolver os colaboradores na tomada de decisão em temas que impactem diretamente as suas atividades, incentiva os colaboradores a participarem mais nas ações da empresa.

Ainda sobre o tema do envolvimento no trabalho, na Figura 30 é possível entender algumas tendências interessantes sobre o envolvimento e o entusiasmo dos colaboradores ao longo do tempo na empresa, verificando que a maioria dos colaboradores sente entusiasmo com as suas responsabilidades e desafios. Assim sendo, para os novos colaboradores, pode ser útil oferecer programas de integração e mentoria que aumentem o entusiasmo inicial. Para os mais experientes, ações como desenvolvimento de carreira, reconhecimento contínuo e oportunidades de novos desafios podem manter o entusiasmo alto ao longo do

³⁷ Figura 15, página 80.

tempo. Portanto, para os grupos com mais tempo de casa, é importante captar a atenção dos colaboradores com projetos que sejam capazes de ir ao encontro da sua motivação. No entanto, regra geral, o entusiasmo é consistente em todos os grupos.

Como referido anteriormente na Revisão de Literatura, Fagotti & Bíscoli (2012) enfatizam que a comunicação interna é vital para transmitir valores e consolidar a cultura organizacional. Por isso, de modo a fomentar um forte envolvimento dos colaboradores nas agências, é crucial que as equipas se sintam parte da organização e partilhem os mesmos valores e objetivos. Mateus (2018) complementa esta visão ao afirmar que a comunicação interna é essencial para a motivação e retenção de talentos. Ao promover o reconhecimento e alinhar os valores organizacionais com os objetivos pessoais de cada colaborador, a comunicação interna contribui para um ambiente de trabalho mais satisfatório. Portanto, estas perspetivas, bem como as Entrevistas e o Inquérito por Questionário, reforçam a necessidade de pensar em ações e estratégias de comunicação interna que sejam robustas e contínuas nas agências de comunicação, de modo a transmitir informações para os colaboradores, como também reforçar a cultura organizacional e conectar as equipas em torno dos objetivos estratégicos das agências, resultando, assim, em maiores níveis de envolvimento e de retenção de talento.

CONCLUSÃO

As agências de comunicação, enquanto intermediárias na relação entre as marcas e os seus públicos, assumem uma posição central no cenário comunicacional contemporâneo. Neste contexto, a comunicação interna assume-se como um dos principais pilares para o sucesso destas organizações, pois estabelece as bases para uma cultura organizacional sólida e integrada.

Ao possibilitar uma comunicação clara, transparente e eficaz, a comunicação interna contribui para a criação de um ambiente de trabalho coeso, motivado e alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Não obstante, é também a comunicação interna quem desempenha um papel vital na construção de um sentimento de pertença entre os colaboradores, o que é essencial para fomentar o seu envolvimento e, conseqüentemente, a sua produtividade e comprometimento com os resultados da organização.

Neste cenário, a pergunta de partida que orientou esta investigação foi a seguinte: **“Quais são hoje as principais tendências da comunicação interna nas agências de comunicação que possam influenciar o envolvimento dos colaboradores?”**. Esta questão procurou identificar as práticas emergentes que estão moldando a comunicação dentro das agências de comunicação e compreender como elas impactam o envolvimento dos seus profissionais.

Assim sendo, o principal objetivo desta dissertação passou por investigar as tendências atuais da comunicação interna nas agências de comunicação, explorando as ferramentas, estratégias e abordagens mais eficazes para promover o envolvimento dos colaboradores. De igual modo, procurou-se propor reflexões e recomendações que possam contribuir para a melhoria contínua desta prática, alinhando-a às necessidades e desafios do setor, com ênfase no fortalecimento da cultura organizacional.

Neste sentido, esta investigação seguiu uma abordagem metodológica mista, combinando entrevistas exploratórias com a aplicação de um inquérito por questionário. Os dados obtidos permitiram identificar que a maioria dos colaboradores reconhece a importância de uma comunicação interna eficaz e atribui a ela um papel determinante na sua motivação, satisfação com o ambiente de trabalho e no seu desempenho. Foi possível

constatar ainda que práticas como o uso de canais digitais dinâmicos e a criação de espaços para a partilha de *feedback* são valorizadas e promovem um maior envolvimento dos colaboradores. No entanto, algumas áreas de melhoria também foram identificadas, como a necessidade de maior personalização das mensagens e a adaptação da comunicação às diferentes realidades geracionais presentes nas agências.

Com base nas respostas obtidas no inquérito por questionário e nas entrevistas realizadas, concluiu-se que a comunicação interna não é apenas um instrumento funcional de transmissão de informação, mas sim uma ferramenta estratégica capaz de fomentar um ambiente organizacional mais inovador, participativo e inclusivo. Desta forma, agências que investem em práticas adaptativas e humanizadas de comunicação interna são capazes de fortalecer a cultura organizacional, promover um maior envolvimento das suas equipas e, consequentemente, aumentar a sua competitividade no mercado.

Apesar dos desafios enfrentados, a comunicação interna, quando bem implementada, contribui para a retenção de talentos, que é um dos grandes desafios das organizações contemporâneas. Os dados recolhidos sugerem que colaboradores satisfeitos com a comunicação interna sentem-se mais motivados, confiantes e comprometidos com a organização, o que se traduz numa menor rotatividade de pessoal e numa maior lealdade à agência onde trabalham. Assim sendo, o investimento em estratégias de comunicação interna bem estruturadas e alinhadas com as necessidades dos colaboradores é, sem dúvida, um diferencial competitivo que pode garantir a sustentabilidade das agências a longo prazo.

No entanto, esta investigação apresentou algumas limitações. O número de respostas ao inquérito por questionário, ainda que relevante, poderia ser ampliado para garantir uma análise mais representativa do setor. Além do mais, não foi possível recolher a opinião de gestores e líderes das agências, que poderiam oferecer uma perspetiva complementar sobre a eficácia das práticas da comunicação interna, do ponto de vista de quem lidera. Recomenda-se, portanto, que futuras investigações explorem esta vertente, bem como a análise comparativa entre mais agências de diferentes dimensões e geografias, de modo a identificar práticas inovadoras replicáveis e adaptáveis a diferentes realidades organizacionais.

Adicionalmente, seria interessante desenvolver um estudo mais aprofundado sobre o impacto das novas tecnologias e das redes sociais internas na comunicação interna das agências. Estas ferramentas, quando devidamente utilizadas, podem desempenhar um papel importante na promoção de um ambiente colaborativo e no fortalecimento do envolvimento dos colaboradores. Uma análise mais detalhada destas tendências permitirá às agências ajustar as suas estratégias e tirar maior partido das inovações tecnológicas para melhorar a comunicação interna.

Além das recomendações mencionadas, é importante considerar que o sucesso das agências de comunicação depende, em grande parte, da sua capacidade de criar uma identidade organizacional sólida, alinhada com os valores da empresa. A comunicação interna, neste contexto, não só informa como também inspira e conecta os colaboradores à missão e à visão da agência. Por meio de estratégias que promovam o diálogo, a transparência e a partilha de conhecimento, as agências podem cultivar um ambiente de confiança, onde cada colaborador se sinta parte integrante dos resultados alcançados.

Uma outra vertente que poderia ser explorada futuramente está relacionada com o papel dos líderes na eficácia da comunicação interna. A liderança influencia diretamente o envolvimento e a motivação das equipas. Por isso, estudos futuros poderiam aprofundar a análise do impacto das competências comunicacionais dos líderes no envolvimento dos colaboradores, investigando de que forma estilos de liderança comunicativa podem fortalecer a cultura organizacional e impulsionar a performance global das agências.

Desta forma, espera-se que este estudo contribua para abrir novas discussões sobre a relevância da comunicação interna no setor das agências de comunicação e inspire investigações adicionais que ampliem o conhecimento nesta área. Num mundo cada vez mais digital e interconectado, a capacidade de manter uma comunicação eficaz e humanizada é determinante para enfrentar os desafios futuros e garantir que as agências continuem a prosperar num mercado altamente competitivo.

Para terminar, esta dissertação sublinha a importância de se pensar a comunicação interna não apenas como uma área operacional, mas sobretudo como uma dimensão estratégica da gestão organizacional. Num setor tão dinâmico e competitivo como o das agências de comunicação, a capacidade de envolver, motivar e alinhar as equipas será, sem

dúvida, um fator determinante para a sustentabilidade e o crescimento das organizações. Assim, espera-se que os resultados deste estudo possam servir como contributo relevante para académicos, profissionais de comunicação e gestores que procurem melhorar as suas práticas de comunicação interna e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, T. M. B., & Bazoni, M. C. (2016). Como superar barreiras na comunicação nas organizações. *Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR*, 7(11), 74-94.

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, (8), 91-103.

APECOM. (s.d.). *O que faz uma Agência de Comunicação*. APECOM. <https://www.apecom.pt/pt/o-que-faz-uma-agencia-de-comunicacao>

Arins, A. (2013). Internal communication channels within a Multinational Organisation—GoldenMoments Ltd.

Borges, F. O., & Tuzzo, S. A. (2022). Communication and Public Relations Agencies and Consultancies: Data and Facts for the Sector in Portugal. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(24), 103-128.

Borges, J. C., & Najdzion, L. (2021). Assessorias de Comunicação, Assessorias de Imprensa e Agências de Publicidade do Vale do Itajaí: O Que Elas Têm Em Comum? In *Anais do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas*. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Braga, L. (2024). A importância da comunicação interna. *The Trends Hub*, (4). <https://doi.org/10.34630/tth.vi4.5720>

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media and Jornalismo*, 18(33), 91-102

Busarello, R. I. (2016). *Gamification: princípios e estratégias*. Pimenta Cultural.

Carareto, M., Andrelo, R., & Ruão, T. (2020). O impacto da comunicação organizacional na sociedade: reflexões iniciais a partir da percepção de gestores em agências de comunicação. In *Anais do XIV Congresso Abrapcorp*. (Vol. 17).

- Carareto, M., Andrelo, R., & Ruão, T. (2022). How can organizational communication impact society? Reflections from the communication practice in Portuguese communication agencies. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 163-184.
- Coimbra, B. S. (2021). *A importância das agências de comunicação: estudo de caso* [Master dissertation, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/19890>
- Costa, M. F. D. (2023). *O impacto da comunicação digital nas empresas - estudo de caso: Deta* [Master dissertation, Instituto Politécnico de Viseu]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu. <http://hdl.handle.net/10400.19/8029>
- Costa-Sánchez, C., Túnnez-López, M., & Míguez-González, M. I. (2019). Agencias de comunicación en España en la encrucijada digital. Prácticas, perspectivas y visión de futuro. *El profesional de la información*, 28(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.06>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Leya.
- Cox, D. (2014). *Delivering effective internal communications—delivering ROI through employee engagement: industry benchmark analysis & best practice advice*.
- Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Third edition. University of Nebraska-Lincoln.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., Martín-Guart, R., & Matilla, K. (2022). Desarrollo de un nuevo modelo de evaluación competencial para la selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación. *Revista de Comunicación*, 21(1), 137-157.
- Dahlman, S., & Heide, M. (2021). *Strategic internal communication: A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture*. Routledge.
- de Freitas, A. G. R., da Rocha Neto, M. P. & Loene, N. M. C. P. G. (2016). *Perspectivas de Carreira em Agências de Comunicação*.

de Melo, M. (2012). *A comunicação interna como factor de motivação dos colaboradores* [Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/10473>

de Moura Ferraz, J., Silva, D. E., & Sales, J. D. A. (2015). Combinando forças inovativas e tecnologia da informação: casos das agências de publicidade. *Revista Gestão. Org*, 13(4), 213-222.

de Oliveira, F. N. S. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74.

de Sennes Pinto, E. G., & Moliani, J. A. (2013). Importância da comunicação interna na Aliança Francesa de Curitiba. *Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR*, 3(1).

Dourado, S., & Ribeiro, E. (2023). *Metodologia qualitativa e quantitativa*. Atena Editora, 12.

Duarte, M. J. F. (2021). *A adaptação das agências de comunicação ao contexto de pandemia de COVID-19 em Portugal* [Master dissertation, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho]. Repositório do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/79292>

Eiró-Gomes, M. (2016). Some remarks for the History of Public Relations in Portugal. *Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR*, 7(10), 42-53.

Estanyol, E., & Roca, D. (2015). Creativity in PR consultancies: Perception and management. *Public Relations Review*, 41(5), 589-597.

Fagotti, A. P. V., & Bíscoli, F. R. V. (2012). A comunicação interna como recurso de fortalecimento da cultura organizacional: um estudo de caso. *Revista Expectativa*, 11(1), 103-122.

Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage Publications.

- Fonseca, G. (2024). A importância da comunicação e da sua adequação aos diversos mercados numa empresa que se pretende internacionalizar. *The Trends Hub*, (4). <https://doi.org/10.34630/tth.vi4.5682>
- Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional: Grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.
- Godoy-Martín, F. J. (2022). Las agencias de comunicación ante las nuevas redes sociales: ¿Early adopters o incorporación tardía? *Revista de Estudios en Comunicación*, 20(1), 45-66.
- Gomes, R. T. (2019). *A influência da cultura organizacional e da comunicação interna no engagement dos colaboradores: estudo de caso: Banco de Portugal* [Master dissertation, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/28258>
- Gomes, P. N. (2023). *Criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal: boas práticas para um ambiente de trabalho criativo* [Master dissertation, Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/49625>
- Gómez-Ramírez, C. (2011). Retención de clientes en agencias de eventos. *Palabra Clave*, 14(2), 325-342.
- Gonçalves, G. (2012). *A identidade e a imagem das Relações Públicas em Portugal*. Universidade do Porto.
- Groff, P. V. V., Marschner, P. F., & Sané, S. (2013). Cultura organizacional, liderança e comunicação interna—A sinergia necessária para enfrentar os novos tempos. *Revista de Administração*, 11(20), 85-96.
- Hidalgo-Marí, T., & Segarra-Saavedra, J. (2019). Publicidad de la publicidad. Las redes sociales como soportes de comunicación de las agencias de publicidad. *adComunica*, 101-122. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.7>
- Huot, R. (1999). *Méthodes Quantitatives pour les Sciences Humaines* (M. Figueiredo, Trad.). Instituto Piaget.

Júnior, S. D. D. S., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(1), 61-78.

Leite, M. C. M. (2022). *The restructuring of communication consultancies during the Covid-19 pandemic* [Master dissertation, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/37065>

Lopes, C. C. M. D. F. (2013). *Public relations in part-time: Full-time service* [Master dissertation, Escola Superior de Comunicação Social]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/3395>

Majodouba, I. B. (2016). *Designing a B2B digital communication marketing strategy in a consultancy context* [Master dissertation, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/112305>

Mateus, A. F. (2018). *The Role of Internal Communication in Talent Management within the Organization*.

Martins, H. B. (2020). *Comunicações em Tempos de Crise*. Expressão Popular. https://www.researchgate.net/profile/Helena-Barreto/publication/344358974_Comunicacoes_em_tempos_de_crise_economia_e_politica/links/5f6bd91a299bf1b53eedbbbc/Comunicacoes-em-tempos-de-crise-economia-e-politica.pdf

Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018). A comunicação estratégica como fator de retenção de recursos humanos. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75-90.

Menan, M. G. (2009). A importância da comunicação interna nas organizações. *Faculdade de Inesul. Londrina. São Paulo*.

Morais, J. V. D. M. M. (2020). *A comunicação interna enquanto catalisador da cultura nas organizações – estudo de caso: Grupo Jerónimo Martins*. [Master dissertation, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/37808>

Neto, I. M. B. (2013). *A importância das agências de comunicação em tempo de crise* [Master dissertation, Universidade da Beira Interior].

Pereira, S. (2005). Comunicação organizacional: em busca de autonomia. *Comunicação Pública*, 1(1), 41-70.

Pereira, K. G. (2012). Relações Públicas: O que lhes chamam as Agências de Comunicação em Portugal?. *Comunicação Pública*, 7(n12), 57-80.

Pereira, C. (2015). *O impacto da comunicação interna na criação da cultura organizacional – O caso do BNP Paribas CIB Portugal* [Doctoral dissertation. Instituto Superior de Contabilidade e Gestão do Instituto Politécnico do Porto].

Pinheiro, P. C., & Reis, P. C. (2021). O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 5333-5348.

Preciado-Hoyos, Á., & Etayo-Pérez, C. (2013). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones: Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave*, 17(2), 412-455.

Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.

Rawlins, B. R. (2008). *Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust*. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 35-65.

Rebechi, C. N. (2016). Comunicação e trabalho nos estudos de comunicação organizacional: reflexões a partir do discurso da “comunicação interna”. *Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR*, 7(11), 43-56.

Ribeirinho, M. F. D. (2022). *O Impacto da Pandemia Covid-19 na Digitalização dos Modelos de Negócio: O Caso das Agências de Comunicação* [Master dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/26783>

- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Repositório Institucional da Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/10696>
- Sarquis, A. B., & Ikeda, A. A. (2011). A diferenciação competitiva em agências de comunicação. *Revista Alcance*, 18, 007-023.
- Schmitz, A. (2008). *Agência de comunicação: gestão, desafios e oportunidades*. Combook.
- Sebastião, S. P. (2012). Relações Públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7(n12), 23-42.
- Sebastião, S. P., Azevedo, C., Dias, D., & Santos, L. (2012). "Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço": as Consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital, em Portugal. *Observatorio (OBS*)*, 6(1).
- Sebastião, S. P. (2013). Portuguese PR consultancy websites: Content and presence. *Public Relations Review*, 39(5), 584-586.
- Sebastião, S. P., & de Azevedo Fronza, C. (2014). Associativismo e Ordem dos Consultores de Comunicação: vantagens e debilidades. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 39-52.
- Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871.
- Silva, V. S., Macedo, D., Estender, A. C. & Barbosa, L. (2015). *Comunicação Interna: Benefícios para as Empresas e Motivação Para Os Funcionários*.
- Soares, D. C. (2023). *O papel das agências de comunicação digital: o caso da Mixlife* [Master dissertation, Instituto Politécnico de Viseu]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu. <http://hdl.handle.net/10400.19/8024>
- Suemitsu, K. (2011). Comunicação Interna: um fator estratégico. *Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR*, (2).

Thornton, G. S., Mansi, V. R., Carramenha, B., & Cappellano, T. (Eds.). (2019). *Strategic employee communication: Building a culture of engagement*. Springer.

Titoce, M. R. (2012). O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional [Doctoral dissertation, Escola Superior de Comunicação Social]. Repositório Científico. <http://hdl.handle.net/10400.21/2348>

Verčič, D., Tench, R., & Verčič, A. T. (2018). Collaboration and conflict between agencies and clients. *Public Relations Review*, 44(1), 156-164.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Špoljarić, A. (2022). *Internal Communication and Employer Brands*. Taylor & Francis.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of public relations research*, 22(1), 65-84.

Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Signore, F. & Russo. (2021). Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from- Home Employees during the COVID-19 Pandemic *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3933.

ANEXOS

ANEXO I. ENTREVISTA À COLABORADORA DINA COELHO DA AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO PORTO DE IDEIAS

Dina, gostaria que começasse por me contar um pouco sobre a sua função e as principais responsabilidades que tem na sua agência.

Eu sou, neste momento o cargo que tenho é de *account senior*, portanto a responsabilidade que eu tenho é a gestão de um conjunto de clientes, que são clientes da agência, portanto faço a ligação entre as necessidades do cliente e a distribuição interna depois em termos de trabalho e das suas necessidades, portanto basicamente sou uma gestora de clientes.

E você trabalha em algum setor em específico ou dedica-se a todos os setores no geral?

Trabalho com vários setores, sim. Tenho clientes na área da grande distribuição, dos pneus, uma empresa de mobiliário, uma tecnológica, portanto ou seja, no fundo, nós em termos de agência não somos, não posso dizer que temos uma área específica onde trabalhamos, ao contrário de algumas agências que estão especializando em determinados setores, de saúde, de sustentabilidade, de outros, vinhos, no nosso caso não, no nosso caso nós temos uma panóplia de clientes de todas as diferentes áreas, portanto não somos especializados em nenhuma área, portanto os clientes que eu tenho neste momento não são específicos de nenhuma área, são áreas completamente transversais.

A realidade é que trabalharmos com vários setores permite-nos conhecer melhor o mercado.

Sim, é verdade.

E, de entre os valores da sua empresa, quais são os que mais gostaria de destacar e porquê?

A proximidade e o profissionalismo.

Consegue justificar-me?

A proximidade porque eu considero que, em termos de trabalho, e em termos de desempenho, quer do nosso trabalho junto aos clientes, quer com a nossa relação com a nossa entidade empregadora, sai extremamente valorizada se houver esta proximidade.

E isto nas agências pequenas é possível, pois acredito que nas agências maiores não seja tão fácil ter esta proximidade. Mas sim, pronto, como somos uma agência relativamente pequena, a proximidade funciona quer do ponto de vista da nossa relação com a nossa entidade patronal, mas também com os nossos clientes e isso é fundamental na área da comunicação. O profissionalismo porque realmente é aquilo que depois em termos de mercado melhor nos pode publicitar, digamos assim.

E, na sua opinião, qual é a importância da comunicação interna para o sucesso da Porto de Ideias?

É fundamental. Agora, desde já deixo esta nota que em casa de ferreiro, espeto de pau. 99% do nosso tempo é dedicado aos nossos clientes e portanto muitas vezes tudo o que são depois as ferramentas de comunicação da própria agência acabam por ficar um bocadinho, o que não deveria ser, mas a verdade é que acabam por ficar um bocadinho para o segundo plano e isso inclui também a parte da comunicação interna, mas também a parte de redes sociais e todas as outras ferramentas de comunicação que nós tentamos que os nossos clientes estejam sempre *updated* e que façam realmente um investimento. Portanto, nós muitas vezes acabamos por deixar isso um bocadinho para o segundo plano porque depois o tempo não é elástico e não dá para chegar para fazermos tudo.

Exato. E, portanto, tem observado alguma mudança significativa, ou seja, na forma como a comunicação interna é realizada ao longo dos anos na agência?

Não propriamente. Eu sou do tempo ainda da comunicação analógica, digamos assim, onde o escrito, o impresso, era quase a ferramenta essencial e, agora com a questão do digital tudo ficou muito mais rápido, próximo e fácil entre aspas. Se calhar mais essa parte dos suportes que estão colocados à nossa disposição hoje em dia, obviamente. Eu acho que há aqui uma questão fundamental, que é assim, nós neste momento em termos de agência somos uma agência que trabalha muito no regime híbrido. Ou seja, nós temos um dia obrigatório de presença no escritório, mas grande parte do nosso trabalho é feito hoje em dia em teletrabalho. O que vem, obviamente, reforçar toda a necessidade que há de ferramentas em termos de comunicação à distância.

E de que forma a comunicação interna auxilia este regime híbrido?

A questão da comunicação interna assume aqui um papel fundamental, porque antes da pandemia nós estávamos todos reunidos no mesmo escritório, digamos assim, e o trabalho e o escritório eram em *open space* e, portanto, mesmo que não houvesse um grande esforço em termos de comunicação interna, a verdade é que o fato de partilharmos o mesmo espaço nos permitia estar muito mais sintonizados e muito mais alinhados, e muito mais por dentro de tudo aquilo que se passava na agência.

Hoje, com a questão da distância física, porque grande parte do nosso tempo estamos fora do escritório, a questão da comunicação interna acaba aqui por ter um papel ainda mais relevante, porque hoje precisamos de partilhar muito mais, porque como não estamos no mesmo espaço, já não temos acesso a tanta informação, que antigamente era passada de uma forma quase informal.

Agora, com a questão da distância física, é preciso haver alguma obrigatoriedade de falarmos sobre determinados tópicos. E eu acho que se calhar a questão do teletrabalho e do trabalho à distância acabou por ter, se calhar, aquilo que eu considero que é a grande diferença em termos de comunicação interna.

Exato. Falando agora um pouco sobre o envolvimento dos colaboradores, o Porto de Ideias é uma agência com cerca de 12 pessoas, correto?

Sim.

Então, de que forma é que as estratégias de comunicação interna, ou seja, adotadas pela agência, você acredita que influenciam o envolvimento dos colaboradores?

Eu acho que são cada vez mais fundamentais, não é? Acho que isso, em todas as empresas, independentemente da sua dimensão.

Se calhar numa empresa, numa agência mais pequena, e falo pela nossa experiência, às vezes as coisas têm um carácter muito informal, ou seja, enquanto numa grande agência, com cerca de cem colaboradores por exemplo seja preciso fazer reuniões, ações de *team building*, a comunicação interna é mais formal e tem momentos muito específicos ao longo do ano.

Exato.

Numa agência ou numa empresa mais pequena há alguma informalidade nessa comunicação interna. Agora, que é fundamental, até para todos estarmos alinhados, e a questão da satisfação, do nosso grau de satisfação com a nossa entidade empregadora, com o trabalho que fazemos, é fundamental que haja sobretudo momentos de partilha, ou seja, que nós tenhamos canais abertos e bem definidos, sobretudo sobre aquilo que são as nossas dificuldades no dia-a-dia, ou que são as dificuldades do nosso trabalho, de relacionamento com os clientes.

E em relação à gestão de clientes?

Existem claro muitas entropias neste processo de gestão de clientes e de gestão de expectativas do que é o nosso trabalho e depois dos resultados que conseguimos, e portanto, eu acho que acima de tudo tem de haver formas muito rápidas e muito ágeis de nós podermos dizer: “olha, estou com dificuldades aqui, o que é que podemos fazer?”, e ao mesmo tempo perceber quais são as expectativas também da nossa entidade empregadora em relação ao trabalho que nós estamos a fazer e desenvolver para com os nossos clientes. E isso, obviamente, tem muito a ver com a liderança, com o estilo de liderança, e com a filosofia de atuação de cada um, de cada empresa.

Exatamente.

Agora, que eu acho que é cada vez mais fundamental esta questão da comunicação interna e de estar tudo muito bem clarificado, tudo muito bem definido em termos de objetivos de trabalho, em termos de objetivos da empresa, em termos de funções, em termos de tudo o que no fundo, no nosso dia-a-dia, nos pode criar aqui alguma entropia ao que é o nosso trabalho.

E o que destaca de mais positivo na sua agência?

Acho que sobretudo, numa agência pequena como a nossa, é a questão da proximidade ao que são os nossos superiores, ao que são os nossos diretores, digamos assim, para podermos, a todo momento, partilhar. E é isso que nós fazemos muito: a partilha das nossas dificuldades e conquistas, porque essa também é a forma mais fácil, digamos assim, de podermos resolver uma série de questões.

Há pouco referiu que a comunicação da sua empresa tinha sobretudo um carácter mais informal. Qual é o carácter mais formal para si?

Aquela questão mais formal, de comunicação interna mais formal, nós tratamos muito quase sempre por *e-mail*. Aquelas questões mais de questões laborais, de temas de processamento de salários, de férias, essas coisas mais chatas, digamos assim, mas que são fundamentais, é quase tudo tratado por e-mail, mas tudo o resto é tratado com telefonema, com uma conversa presencial, com uma reunião, e, portanto, alguma flexibilidade, digamos assim.

E, portanto, existe alguma prática específica relacionada com a comunicação interna que é especialmente eficaz para o envolvimento dos colaboradores? Por exemplo, alguma reunião mensal que vocês tenham sempre, alguma atividade de *Team Building*?

Nós temos uma reunião, temos uma reunião semanal, que é à sexta-feira de manhã, e nessa reunião, pronto, é um momento de nós também partilharmos não só as nossas dificuldades e as nossas conquistas a nível do trabalho, mas também, muitas vezes, falar de outros temas que não estão diretamente ligados com o trabalho, mas que ainda têm a ver com as nossas vidas pessoais, digamos assim. E, sim, eu acho que isso é um momento importante.

No início do ano, tentamos sempre fazer uma reunião presencial um bocadinho mais alargada, onde são apresentados os objetivos da empresa para aquele ano, se faz um bocadinho o balanço do que foi o ano anterior. Depois há um segundo momento em que são pensados os clientes e, no fundo, estrategámos um bocadinho o que é que se pensa fazer com o cliente naquele ano. Portanto, estes são os dois momentos, esta reunião semanal, que é importante para acompanhamento do dia-a-dia, digamos assim, e depois esta reunião no início do ano, em que nós alinhamos o que vai ser o ano em que estamos a entrar e o que foi o ano que acabou de terminar.

E, portanto, acredita que estas práticas na agência contribuem para maiores níveis de envolvimento e motivação, ou acredita que ainda há algum patamar necessário de atingir?

Não, eu acho que considero que estamos num nível satisfatório

Ok. Maravilha. Agora, falando um pouco sobre as oportunidades e desafios da Porto de ideias, gostaria que me tentasse destacar quais são os principais desafios na gestão desta comunicação interna.

Os desafios da comunicação interna acho que têm muito a ver com as pessoas e com o grau de satisfação que as pessoas têm em relação ao trabalho que desempenham.

É um desafio a nível de comunicação interna, ou seja, nós conseguimos perceber realmente se os colaboradores estão alinhados com o que são os valores da empresa e se estão envolvidos e satisfeitos na generalidade com o que fazem, com o trabalho que desempenham na agência e com a forma como esta é gerida. Eu acho que isso é um desafio fundamental para o sucesso das empresas.

E acredita que esses desafios possam ser superados?

Podem ser sempre superados, não é? Podem ser sempre superados, mas isso aí já tem muito a ver com a relação que se estabelece entre o superior e entre quem dirige no fundo, quem lidera e quem está abaixo. E isso é uma questão essencial na liderança. Portanto, quem lidera é quem tem que conseguir, no fundo, estabelecer essa ponte entre quem está em cima e quem está em baixo.

Mas, ao longo destes 20 anos de atuação aqui do Porto de Ideias, quais foram as principais mudanças observadas?

Lá está, acredito que você já tenha dito que foi a questão de passar para o digital.

Sim, a questão do teletrabalho.

Eu acho que foi assim a grande mudança que nós tivemos nos últimos anos, forçados pela pandemia, mas efetivamente obrigou-nos aqui a todos nós a um reajuste de modelos de trabalho, de formas de trabalhar, de ferramentas. E eu acho que claramente nos últimos 20 anos foi assim.

Para nós como agência de comunicação, claro que a comunicação tem vindo a sofrer muitas alterações ao longo destes anos. Eu acho que a questão do digital foi assim, em termos de setor, foi claramente o digital e as redes sociais foram claramente as grandes mudanças que

o setor da comunicação sofreu nos últimos anos. Para nós em termos de trabalho, de procedimentos, tem muito a ver agora com a questão do trabalho à distância, que na altura da pandemia foi um 100% remoto, agora com este regime um bocadinho híbrido, mas que nos levou também a mudar muito sobretudo o *mindset*, que as pessoas estão longe, de que forma é que nós conseguimos continuar a manter a regulação, de que forma é que nós conseguimos manter os níveis de prestação de serviço aos nossos clientes.

Sim, a questão do trabalho remoto foi, a meu ver, uma das grandes alterações que nós sofremos nos últimos anos. E, portanto, acredita que estas transformações impactaram positivamente a cultura organizacional da empresa?

Sim, porque claramente se nós hoje perguntarmos às pessoas que estão na agência, e a grande maioria delas que estava antes do teletrabalho, todas reconhecem que o teletrabalho veio acrescentar valor. Veio aqui, de alguma forma, mudar também a forma de trabalhar, mas também sobretudo o grau de satisfação que as pessoas têm com o trabalho. E isso é evidente.

Exato. Dá-lhes uma nova motivação.

Sim, acho que essa motivação extra que o teletrabalho veio trazer foi um grande ganho para as empresas, embora às vezes não seja muito fácil para a liderança perceber, mas a verdade é que cada vez mais aquela questão da felicidade no trabalho, a questão de podermos compatibilizar a nossa vida profissional com a nossa vida pessoal, e a verdade é que a questão do teletrabalho veio também acrescentar muito o lado pessoal, eu acho que é cada vez mais um tema que é evidente os ganhos que isso traz em termos de produtividade. Portanto, eu acho que realmente foi assim, o grande mote dos últimos anos foi esse, e acho que é claramente um caminho, pelo menos por aquilo que eu tenho visto, ou seja, não vai haver retorno, a questão do presencial a 100%, acho que é uma questão que hoje em dia cada vez se coloca menos, e portanto não irá acontecer.

Concordo. Para terminar, no website do Porto de Ideias reparei nesta frase que diz o seguinte: “A Arte da Comunicação é a linguagem da liderança.” Reparei também que você faz muita alusão aqui à liderança, o que é muito importante. Portanto, considerando esta visão, como é que a empresa, como é que o Porto de Ideias, garante

que a comunicação interna entre a liderança e os colaboradores seja realmente eficaz e alinhada com os objetivos da empresa?

Eu acho que isso se materializa sobretudo nos resultados que alcançamos.

Como assim?

Ou seja, os resultados que a empresa apresenta são fruto em grande parte desta proximidade e desta absorção dos valores da liderança pelos seus colaboradores. Portanto, eu acho que a melhor forma de comprovarmos que há uma proximidade entre a liderança e os seus subordinados, digamos assim, é pelo fato dos resultados que a empresa apresenta. E portanto, quer queiramos, quer não, uma boa liderança faz com que os seus colaboradores também sejam melhores colaboradores.

Isso vem de cima para baixo. E portanto, eu acho que essa é a forma mais fácil de nós podermos materializar o sucesso da liderança. Está muito a ver com o sucesso da empresa e com aquilo que os colaboradores também colocam no seu desempenho e no seu profissionalismo.

ANEXO II. ENTREVISTA À COLABORADORA CELIA FERNANDEZ-SESMA DA AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO LLORENTE Y CUENCA

Célia, podia contar-me um pouco sobre a tua função na agências e as tuas principais responsabilidades?

Ok, então, a agência na qual trabalho é a Llorente y Cuenca, uma agência de relações públicas e marketing. Sou manager da área de influência e conteúdos, que faz parte da área macro de marketing. As minhas principais responsabilidades tocam sobretudo na gestão de equipas e de clientes que fazem parte da minha área.

De entre os valores da sua empresa, quais são os que mais gostaria de destacar e porquê?

Então acho que a nossa agência, o posicionamento que tem é desde uma perspectiva, denominamos a forma em que trabalhamos como se fôssemos uma *full communication store*.

Em que sentido?

Portanto, somos um *partner* estratégico em que o cliente que vem ao nosso encontro com os seus desafios, as suas dificuldades de resolver alguma questão, nós temos a oportunidade de resolver a um nível completo, desde qualquer competência dentro da área da comunicação, incluindo da estratégia de negócio. Claro que a dimensão que tem o nosso escritório, dentro de todo o restante dos escritórios da LLYC, é pequena, mas isso não nos invalida, porque a nossa forma de trabalhar é integrada, é global. Portanto, não tem de haver uma equipa apenas local a fazer, a atender o desafio do cliente.

Referes que a forma de trabalhar é integrada. Como?

Podemos integrar equipas de diferentes lugares quando assim necessário. Portanto, nós nos definimos muito como esse *partner* estratégico, em que o cliente não precisa de saber se precisa de uma agência de marketing digital ou de uma agência de meios. Nós somos um *partner* que lhe permite também saber o que realmente precisa, e descomplicar às vezes é um desafio que o próprio cliente pode não saber exatamente como resolveria.

O normal é que o cliente saiba qual deveria ser a solução, e te diga exatamente se precisa de PR ou se precisa de conteúdos digitais. Imagina, nós podemos assessorar desde o momento

em que podemos ser nós a propor ao cliente exatamente aquilo de que precisa, tendo em conta o desafio que nos conta. Portanto, eu diria que o nosso principal valor é ser esse *partner* estratégico, onde o cliente sente que pode ser sempre acompanhado.

E tem algum outro valor que gostasse de destacar?

Acho que depois também muito no nosso DNA é a antecipação, também vem muito ligado ao anterior. Permite que novamente o cliente sinta-se em boas mãos, que vamos estar sempre, vamos ser sempre ou queremos ser sempre *frontrunners* de inovação, de comunicação, de estar sempre a par de todo o contexto socioeconômico. Então, o cliente deve sentir que nós também vamos sempre lhe ajudar a antecipar tudo o que deve ter em conta em termos de estratégia e neste caso especialmente de comunicação.

E depois, já por falar um pouco mais da equipa, eu acho que se tivesse de escolher um valor da equipa, acho que é uma equipa comprometida, no sentido de termos total noção em que o nosso trabalho não se consegue se não há uma construção de relações pessoais e profissionais entre nós, porque trabalhamos em equipa e que tudo se consegue só quando trabalhamos em rede. Portanto, há muito compromisso em fazer as coisas bem, em cuidar muito também o tempo das pessoas, em ter essa capacidade de que eu me comprometo com o meu tempo e também comprometo-me com o tempo e com o trabalho das pessoas.

Maravilha! Então, na sua opinião, qual é a importância da comunicação interna para o sucesso da sua agência?

Então, primeiro trabalhamos em comunicação. Então, se uma agência de comunicação não faz uma boa comunicação interna, então o sucesso é... não garantir esse sucesso é totalmente errado e até diria que perigoso.

Portanto, nós devemos ser responsáveis de ter uma ótima comunicação interna, tendo em conta que até dedicamo-nos a isso e é isso que oferecemos aos clientes. Acho que a chave é envolver as pessoas, sentirem-se participantes da comunicação interna. Isto porque estamos numa profissão que exige muita dedicação, que exige muito compromisso.

Exato.

Portanto, é super importante que na comunicação interna sintamos que nos aproximamos às pessoas, que perguntamos também o que querem ter dentro da empresa, como idealizam o trabalho dentro da empresa e tentar também ajustar e crescer o modelo de trabalho conforme também o que as pessoas queiram, ou idealizem que a sua empresa seja. E acho que também é super importante a comunicação interna porque, novamente, além de que somos uma agência de comunicação, porque trabalhamos em equipa. Portanto, é fundamental também para sentir essa conexão e essa existência de uma rede entre todos nós, que a comunicação interna seja intensa, seja atrativa e que também esteja adaptada ao que as pessoas, como estava a dizer agora, ao que as pessoas também demandam e querem que a sua empresa comunique.

E, portanto, ao longo destes anos em que está a trabalhar na L Lorente Y Cuenca tem observado alguma mudança significativa na forma como a comunicação interna tem sido realizada ao longo dos anos?

Sim, acho que fui sentindo o crescimento da empresa e isso obviamente faz com que a comunicação interna vai evoluindo. É um comportamento normal, sendo uma empresa de origem espanhola onde o escritório maior estava em Madrid e depois houve uma expansão em países da América Latina.

E depois a entrada em Portugal.

Exato. Depois a entrada em Portugal, a entrada no Brasil, acrescenta outra língua, que obviamente para a comunicação interna é fundamental. Isso faz com que, obviamente, já estás a pensar em outras línguas, em outras culturas que tu tens. Obviamente também de adaptar a tua comunicação interna.

Já o saltos destes últimos anos ao entrar no mercado americano, neste caso e atualmente, já estamos com uma comunicação muito mais global e estamos a usar mais o inglês para comunicar em tudo.

Então, para si, esta foi uma das principais mudanças?

Sim, sem dúvida. Foi o começar a adaptar a comunicação interna à realidade da quantidade de colaboradores de diferentes culturas e lugares que se foram juntando. Acho que,

obviamente, não há empresa que não diga que a Covid não foi uma mudança importante para a comunicação interna. Desafia, e muito, a comunicação anterior que fazíamos, onde estávamos mais no escritório.

Agora tens de ter uma comunicação que pensa muito em entornos livres e, por isso, é importante que as pessoas responsáveis pela comunicação interna pensem muito em que têm de criar momentos presenciais, mas têm de criar muitos momentos que sejam no online, que tentem ser atrativos, ser motivadores, tentar deixar as pessoas envolvidas. Portanto, pensar muito em como também se cria as dinâmicas internas que tenham em conta que as pessoas estão em entornos diversos.

Outra das coisas que também tem mudado muito é a questão das novas gerações, e ainda bem! Agora dá-se mais importância ao feedback contínuo. Sinto que a empresa obriga-se a fazer mais assistência de mentores, que alguém se responsabilize por ti, pela tua carreira profissional e que te acompanhe durante todo o teu percurso. Portanto, acho que aí houve uma mudança também importante, onde as pessoas sentissem que também estavam a ser acompanhadas e que também estavam a receber um feedback mais constante e não uma vez por ano. Era tipo algo mais geracional, que estavam mais habituadas gerações anteriores a que não havia essa exigência de eu quero saber como estou a fazer as coisas e a reclamar um pouco mais de feedback contínuo.

Consegues explicar um pouco mais sobre essa questão geracional?

Antes podiam haver essas exigências, as pessoas trabalhavam um pouco mais só a pensar que cada ano tinham um momento mais de conversa com o teu chefe, agora este tema é muito mais fluido e constante e as pessoas demandam muito mais ter esse feedback mais contínuo.

E como é recolhido o *feedback* dos colaboradores sobre as práticas de comunicação interna?

Então, primeiro de forma informal, quando tens, no nosso caso vou falar de como vivemos nós, tu quando és um mentor identificas pessoas que estão sob a tua responsabilidade e acho que o ser um mentor, acho que a palavra já disse muito, não é que me coloque uma pessoa por cima, não, é uma pessoa que ainda por cima vai ter a responsabilidade e vai sentir o peso

que é ser mentor de alguém. E isso na verdade em termos práticos é que eu sou responsável por uma equipa e que de mim dependerá o percurso profissional deles na agência.

Portanto, acho que a existência de um mentor é muito interessante e um mentor é responsável por criar esses momentos informais com a equipa para recolher feedback, beber café, ir cada seis meses perguntando como estão as coisas, ir criando momentos espontâneos que não impliquem ou que sejam adicionais ao que na verdade é uma reunião muito mais formal em que avalia anualmente as pessoas.

E em relação à equipa de comunicação interna?

Obviamente a equipa de comunicação interna, equipa de talento, recursos humanos da nossa empresa também recolhe feedback através de inquéritos internos, fazem *focus group* internos também para perceber, e neste caso tenta misturar diferentes realidades de diferentes países e colaboradores de diferentes lugares para também saber, obviamente, identificar se há um tema muito concreto e local ou é um tema global de toda a empresa.

E acho que especificamente, e nem sequer deve ser uma vez por ano, acho que tem uma frequência um pouco maior, mas a equipa também faz um questionário maior que até pede apoio a uma empresa externa especialista em temas de talento sobre a experiência do colaborador e tentam diagnosticar, imagina, de um percurso de entrada e saída de um colaborador dentro da empresa, quais são os diferentes *pain points* e quais são os pontos fortes.

Por outro lado, que durante a etapa de vida de um colaborador dentro da empresa vai se identificando para também saber se temos de melhorar o *onboarding* de uma pessoa ou, ao contrário, temos mais dificuldades em que uma pessoa se mantenha na empresa durante vários anos porque percebe que a sua carreira pode não ser tão duradoura dentro da empresa, então é mais comum que as pessoas saiam depois de um curto espaço de tempo na empresa, portanto há um diagnóstico mais ou menos frequente com esse inquérito que faz esta equipa de experiência do colaborador para tentar diagnosticar isso.

Então, de que forma é que as estratégias de comunicação interna adotadas pela agência influenciam de facto o envolvimento dos colaboradores?

Eu acho que 100%, ou seja, influenciam ao 100% o envolvimento porque novamente trabalhamos em rede, trabalhamos em equipa e tu tens de sentir as pessoas que estão no barco que surgem projetos desafiantes que implicam muito esforço e que as pessoas estão lá para assegurar e vais contar com elas.

Portanto, é muito importante também criar esse bom ambiente, transmitir muito a cultura da empresa e para isso as comunicações internas são fundamentais, o comunicar muito o que andam as equipas a fazer e é verdade que é desafiante numa estrutura mais global, em que cada escritório é um mundo, nem todos temos as mesmas demandas, portanto envolver a um colaborador no Brasil não tem nada a ver em Lisboa e não tem nada a ver em Miami, é muito difícil conseguir, por isso obviamente tem de existir umas diretrizes globais, mas depois a comunicação interna tem de se adaptar muito à realidade local para também saber e ao entorno que tens a equipa, portanto há muita necessidade de que estas estratégias estejam muito personalizadas em escritórios e em equipas, mas ao mesmo tempo haver uma coerência de comunicação interna com uma cultura comum

E existe alguma prática específica que considera especialmente eficaz para a comunicação interna da empresa?

Acho que obviamente a transparência é super importante, acho que as partilhas, há empresas que não partilham, tipo, resultados ou coisas que aconteceram bem, coisas que aconteceram mal, ou seja, eu acho que quando a empresa tem as *stone calls*, aqueles formatos em que há uma partilha de explicar como tem ido o ano, de que temos conquistado, de que pode ter andado pior, de coisas que vamos fazer diferente, acho que é esse momento em que tu vês a empresa sendo muito transparente com os colaboradores, contando-lhes as coisas como foram, é muito importante. claro que as pessoas que levam mais anos na empresa ou que sentem aquilo mais de responsabilidade vão estar mais envolvidos, do que a pessoa que acabou de entrar e que é mais jovem.

Exato.

Também formações. Acho que cada vez mais dá-se importância aquilo que não são apenas benefícios salariais, que são formações, que são dar experiências aos colaboradores, acho que também sentir que eles são participantes de momentos, de clientes, de projetos, que são

aqueles que marcam dentro da empresa e que são chamados para participar, também são muito importantes.

E depois também diria que nesse mundo híbrido há muitas práticas que também demandam os colaboradores que devem ser presenciais, ou seja, cada vez ganha mais preço um jantar de Natal, um jantar do verão antes de todos irem de férias. Acho que esses momentos que tu crias de experiência física que antes da Covid podiam ser assim mais: “bom, um jantar de Natal e já estamos todos tipo farto de estar no escritório, na verdade vemo-nos todos os dias”, agora já não acontece isso e tens de dedicar muito mais cuidado a não só fazer um jantar e criar uma experiência de que as pessoas queiram mesmo juntar-se esse dia e dedicar mais tempo a esses momentos presenciais que cada vez são menos, porque é verdade que as pessoas também gostam muito desse equilíbrio que lhes dá o teletrabalho, mas ao mesmo tempo demandam cada vez mais que os momentos presenciais sejam realmente de envolvimento entre todos eles, por isso também acho que ganharam mais importância ainda do que tinham, porque obviamente sempre eram momentos de partilha e de experiência com as equipas, mas agora são mais importantes que nunca.

E recorda-se de alguma iniciativa, alguma campanha de comunicação interna que teve um impacto positivo na empresa? Alguma atividade de Team Building que vocês tiveram?

Acho que voltando às experiências, sempre têm ajudado muito a fazer... imagina, no nosso caso o jantar de Natal não é apenas um jantar de Natal, sempre cada equipa ou cada ano escolhe-se uma equipa que trata do jantar de Natal, não é só responsabilidade de recursos humanos, e essa equipa pensa muito em algo fora da caixa. Vamos fazer uma *gamification* por uma adega lá em Évora? Ou vamos, tipo, a fazer um jogo de mistério num jantar e não sei o quê? Fazemos sempre uma coisa assim.

Pois há também outras experiências que fazemos mais a nível global, que chamamos as equipas a serem criativas, a apresentar uma ideia fora da caixa, e que se tu tivesses, tipo, apoio da empresa, o que gostarias mesmo de dedicar? Dedicar tempo fora do escritório, então as pessoas candidatavam-se e queriam, tipo, eu quero fazer um curso de crochê, ou quero fazer, tipo, um curso de cozinha, por exemplo, eu gostei da cozinha asiática e nunca tive tempo.

Então candidatas-te a coisas criativas e a empresa escolhia as melhores iniciativas e dava-te, além de apoiar-te no curso que querias ou naquilo que tu desejavas fazer, obviamente também tinhas o tempo, não é? Que dava-te essa oportunidade de tu dedicar-te essas semanas, essas duas semanas, à ideia que tu querias, criativa, à ideia que tu querias fazer.

Mais coisas de que me lembre? Isso foi há algum tempo, tivemos uma *gamification* também para motivar as pessoas a serem mais ativas nas redes sociais, a publicarem coisas que fazíamos no dia-a-dia, etc. E lembro-me que na altura chamava-me muito a atenção, acho que ainda poderia chamar ainda mais a atenção, que os vencedores podiam escolher visitar outro escritório da empresa. Acho que isso sempre chama-te muito a atenção. Conhecer outras equipas e agora imagina com o teletrabalho o que implica. Pessoas com quem tu trabalhas muito no remoto, mas que nunca tens conhecido e tu tens a oportunidade de por exemplo ir ao escritório de Madrid e conhecer a equipa.

Então, tens a oportunidade de ir ao escritório, tens formações lá, conheces a equipa com quem trabalhas sempre em videochamada. Então, na altura, e isso foi muito antes da pandemia, as pessoas se sentiram muito motivadas por terem a oportunidade de poder visitar um escritório, neste caso, da LLYC.

Lembro-me de uma colega que venceu, queria ir para o escritório de Lima. Foi uma grande experiência ir para o escritório de Lima, estar lá duas semanas a conhecer uma equipa que faz parte, que trabalha na tua empresa, mas que nunca terias ido a Lima e ao escritório de Lima se não tivesse uma oportunidade como esta.

Então, acho que isso chama-nos ainda muito a atenção, ter experiências que também nos permitam nos aproximar a colegas de outros escritórios.

Então acredita que a comunicação interna praticada na sua agência contribui para maiores níveis de envolvimento e motivação?

Sim, sem dúvida. Ou seja, acho que faz toda a diferença, não tenho qualquer dúvida.

E, na sua opinião, quais são os principais desafios na gestão da comunicação interna?

Eu estava a pensar nas gerações mais novas. Acho que desafiam a comunicação interna, pois querem mais feedback contínuo. Acho que as gerações mais novas têm demandas diferentes, portanto, a comunicação interna tem de se adaptar muito a isso.

E como acredita que esses desafios possam ser superados?

A nossa diretora geral faz uma coisa que se chama *Petit Comité*, que é uma reunião com as pessoas mais juniores. Uma vez por mês todos se reúnem numa sala, e lá elas estão totalmente livres de perguntar-lhe qualquer coisa. Aí há muita liberdade e transparência para tu te sentares com a pessoa que lidera o teu escritório e ter uma conversa sobre o que é que te passa pela cabeça como pessoa mais nova, de outra geração. E acho que essa proximidade dos líderes a todos os colaboradores, de todas as idades, é também um desafio interessante.

Das diferenças culturais e geográficas, é muito importante que sempre se tenha em conta como a comunicação interna tem de adaptar a realidades muito locais e não tentar impor uma comunicação sobre a cultura da empresa como uma só. Tem de haver uma adaptação local, porque são muito diferentes as culturas e as pessoas.

Fazendo aqui referência então às diferenças culturais, a Llorente Y Cuenca está presente em mais de 10 países. Acredita que a empresa assegura uma comunicação interna eficaz entre as suas equipas nos mais de 10 países, considerando as suas variações culturais e estilos de trabalho?

Há diferenças culturais, mas a comunicação tenta adaptar-se. Ou seja, acho que obviamente sempre há aspetos a melhorar, mas confesso que estamos numa ótima fase e que nos adaptarmos muito bem às diferentes realidades.

A equipa de comunicação interna nunca é desenhada com pessoas da mesma região, é multi-país. Portanto, obviamente, isso faz com que cada pessoa responsabilize-se também de alertar quando uma comunicação tem que ser adaptada para o seu país. Imagina, indicar se funciona ou não funciona a comunicação que vem do global. Portanto, há muitas diretrizes marcadas a nível global, mas depois cada país e cada escritório tem a sua autonomia para identificar qual comunicação faz sentido.

Portanto, está bastante coordenado, e obviamente é grande a capacidade de coordenação, sobretudo porque há uma grande equipa interna de comunicação que toma essas decisões. Por isso, é sempre possível melhorar, mas acho que estamos aprendendo muito em como nos vamos adaptando às várias línguas. Antes a comunicação era muito mais espanhola. Agora estamos a fazer mais comunicações em inglês. Tipo, a empresa está a ter uma transição, uma evolução, mas eu gosto bastante da forma como a empresa trata este tema: com bastante cuidado.

Para terminar, a LLYC tem sido amplamente reconhecida pelo seu trabalho, conquistando vários prémios em diferentes mercados, incluindo Portugal. Como estes prémios influenciam a motivação das equipas e a perceção da qualidade dos serviços da empresa, tanto internamente como junto dos clientes?

Imagina, eu acho que os prémios são sempre bons, e falo desde uma perspetiva como colaboradora de uma empresa. Não vou generalizar o que sentem todos os meus colegas sobre os prémios. Mas, eu acho que os reconhecimentos são sempre bons, mas na verdade não é o que marca a diferença na motivação das pessoas.

A motivação das pessoas é ter um bom ambiente entre os colegas, com os teus mentores. Ter também essa sensação de que com os clientes também tens uma boa ligação, que trabalhas bem com eles, que fazes coisas importantes, projetos interessantes. Eu acho que os colaboradores olham mais para isso. Para o ambiente, para o cliente satisfeito e o líder satisfador, e não tanto para os prémios.

ANEXO III. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO A COLABORADORES DE AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Este questionário tem por objetivo analisar a importância da comunicação interna para o envolvimento dos colaboradores e, posteriormente, para o sucesso das agências de comunicação em Portugal.

O presente estudo foi elaborado no âmbito da obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Comunicação, cuja especialização insere-se na Comunicação Estratégica e Liderança, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Qualquer informação recolhida é **estritamente confidencial**, pelo que não será inserido nenhum dado de identificação pessoal. Todos os dados são **anónimos**.

O tempo médio para o total preenchimento deste inquérito por questionário é de **7 minutos**.

Qualquer questão adicional no decorrer ou após o preenchimento deste questionário, pode contactar o seguinte endereço de email: Moniz.diogo@hotmail.com

O seu contributo ajudará a compreender com mais precisão o envolvimento e a opinião dos colaboradores sobre a comunicação interna nas agências de comunicação no país e, por isso, agradecemos desde já pela sua paciência e disponibilidade!

Dados de Caracterização:

1- Idade:

- ≤ 25
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- ≥ 61 anos

2- Género:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

3- Trabalha numa agência de comunicação?

- Sim
- Não

4- Há quanto tempo trabalha na sua agência?

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 10 anos
- ≥ 31 anos.

5- Grau de escolaridade:

- Licenciatura
- Pós-Graduação

- Mestrado
- Doutorado
- Outro

Dados do Estudo:

6- Quais valores considera mais importantes para a uma organização? (Marque todas as opções aplicáveis)

- Transparência
- Integridade
- Inovação
- Qualidade
- Rigor
- Criatividade
- Veracidade
- Respeito
- Humildade

7- Acredita que os valores que selecionou fazem parte da sua organização?

- Sim
- Sim, mas apenas alguns
- Não, nenhuns

8- Como avalia a eficácia da comunicação interna na sua agência?

- Muito eficaz
- Eficaz
- Neutra
- Ineficaz
- Muito ineficaz

9- Com que frequência recebe atualizações e informações importantes sobre a empresa?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Raramente

**10- Quais são os meios de comunicação interna mais utilizados na sua agência?
(Marque todas as opções aplicáveis)**

- Email
- Intranet
- Reuniões presenciais
- Reuniões virtuais
- Boletins informativos
- Redes sociais internas
- Outro

11- Acredita que a comunicação interna da sua agência é clara e compreensível?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

12- Sente que é uma pessoa envolvida nos projetos e atividades da agência?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente

- Nunca

13- A sua agência oferece oportunidades para que os colaboradores expressem as suas ideias e opiniões?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

15- Quais destes métodos a sua agência utiliza para recolher feedback dos colaboradores sobre as práticas de comunicação interna?

- Reuniões individuais
- Inquéritos de satisfação
- Grupos de discussão
- Caixas de sugestões anónimas
- Avaliações de desempenho
- Não sei/ Não é recolhido feedback

15- Você sente que é valorizado pelo seu trabalho e pelas contribuições que faz à sua agência?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

16- Com que frequência vive estas emoções?

Responda utilizando a escala de 1 a 5, onde o 1 corresponde a “Nunca” e o 5 a “muito frequentemente”.

1. Estou totalmente envolvido no meu trabalho
2. O meu trabalho é uma fonte de inspiração para mim
3. No meu trabalho, sinto-me energizado
4. Sinto-me realizado quando trabalho intensamente
5. Acordo de manhã com vontade de ir trabalhar
6. Sinto orgulho nas tarefas que realizo
7. Fico entusiasmado com as minhas responsabilidades e desafios
8. O tempo passa mais rápido quando estou a trabalhar

17- Qual é o seu nível de satisfação geral com a comunicação interna da sua agência?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

18- Qual é o seu nível de satisfação geral com o seu envolvimento na agência?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Não tenho opinião formada
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

19- Na sua opinião, uma comunicação interna eficaz contribui para o sucesso da agência?

- Concordo totalmente
- Concordo

- Não tenho opinião formada
- Discordo
- Discordo totalmente

20- Na sua opinião, como o envolvimento dos colaboradores afeta a qualidade dos serviços prestados pela agência?

- Melhora significativamente
- Melhora
- Não tem impacto
- Piora
- Piora significativamente

21- Acredita que a comunicação interna da sua agência se adapta às diferentes realidades geracionais dos colaboradores?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não tenho opinião formada
- Discordo
- Discordo totalmente

22- Na sua opinião, qual é o principal desafio da comunicação interna na sua agência?

- Falta de transparência nas informações
- Dificuldade em adaptar a comunicação às diferentes gerações
- Excesso de ferramentas de comunicação
- Sobrecarga de informações
- Falta de retorno ou feedback
- Outro

23- Acredita que a falta de comunicação interna pode impactar negativamente os resultados da agência?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não tenho opinião formada
- Discordo
- Discordo totalmente