



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

A importância dos canais digitais para a comunicação interna durante a pandemia – o caso do Turismo de Portugal, I.P.

Departamento de Gestão (ESTGOH)

Departamento de Comunicação (ESEC)

Mestrado em Marketing e Comunicação

2022, Ana Sofia Silva Costa



Ana Sofia Silva Costa

A importância dos canais digitais para a comunicação interna durante a pandemia – o caso do Turismo de Portugal, I.P.

Relatório de estágio em Marketing e Comunicação, na especialização em Gestão de Marketing, apresentado ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri:

Presidente: Doutor Ricardo Filipe Carreira Ramos, Professor Adjunto Convidado da ESTGOH

Arguente: Doutora Alexandra Maria Fernandes Leandro, Professora Adjunta da ESEC

Orientador: Doutor João Daniel Faria Gomes Morais, Professor Adjunto da ESEC

Fevereiro, 2022

Agradecimentos

Quero agradecer, primeiramente, aos meus Pais. Escrevo com um “P” maiúsculo, pois serão sempre os meus ídolos, e estar-lhes-ei eternamente grata por cada oportunidade que me proporcionaram. Sem eles, nada disto seria possível. Obrigado pela força e ajuda dadas nas alturas mais difíceis, por me levantarem sempre, e alertarem para nunca desistir dos meus objetivos e sonhos. Agradeço por fomentarem em mim este “bichinho” do querer fazer sempre mais e melhor.

Gostaria ainda de agradecer ao resto da minha família que sempre demonstrou um orgulho enorme em mim, é com grande alegria que trago um pedacinho de cada um comigo.

Além destes, agradeço também às pessoas que me acompanharam ao longo de todos estes anos académicos, e que partilharam bons e maus momentos comigo, direta ou indiretamente.

Um agradecimento especial a todos os professores que me acompanharam desde que me lembro até ao presente. Também é graças a vocês que sou a pessoa e profissional que sou hoje.

Um grande obrigado ao Professor Doutor João Morais, pela ajuda e paciência ao longo destes meses, bem como pela transmissão de conhecimento.

Aos colaboradores do departamento de Turismo de Portugal, I.P., um enorme obrigado pela ajuda, carinho e apoio prestado ao longo do estágio. Sei que levo amizades para a vida, e aprendizagens que me serão sempre úteis, obrigado por fazerem com que 4 meses soubessem a pouco, comparado com o tempo que gostaria de estar com vocês.

Por último, quero agradecer à luzinha que me dá força desde os 13 anos, graças a ti sei que nada acontece por acaso.

“Sou um pouco de todos os que conheci, um pouco dos lugares a que fui, um pouco das saudades que deixei e sou muito das coisas que gostei.”

Antoine de Saint-Exupéry

A importância dos canais digitais para a comunicação interna durante a pandemia – o caso do Turismo de Portugal, I.P.

Resumo

Atualmente, a comunicação interna é caracterizada pela sua capacidade de transmissão e de partilha de informações dentro do ambiente corporativo, de modo a guiar a interação e o convívio entre a organização e os funcionários. Sendo esta um ativo poderosíssimo das empresas, é importante perceber de que forma é que a mesma é difundida, principalmente durante uma pandemia mundial.

Além disso, com a tecnologia cada vez mais presente no dia-a-dia de todos, também as empresas tiveram de se adaptar a esta nova realidade através da utilização de ferramentas e canais digitais, de modo a otimizar o relacionamento com o público interno e externo da organização.

Neste sentido, este trabalho pretende perceber qual a importância dos canais digitais para a comunicação interna, durante a pandemia, no caso do Turismo de Portugal, I.P..

Para encontrar respostas a esta questão, irá ser feita uma abordagem teórica aos diferentes conceitos que integram esta temática, e ainda uma pesquisa qualitativa, com recurso a uma entrevista ao Diretor do Departamento de Comunicação do Turismo de Portugal, I.P..

Palavras-chave: Comunicação Interna, Canais Digitais, Comunicação Organizacional, Comunicação Digital, Pandemia

The importance of digital channels for internal communication during the pandemic – the case of Turismo de Portugal, I.P.

Abstract

Currently, internal communication is characterized by its ability to transmit and share information within the corporate environment, in order to guide interactions between the organization and the employees. As this is a very powerful asset for companies, it is important to understand how it is spread, especially during a global pandemic.

In addition, with technology increasingly present in everyone's daily life, companies also had to adapt to this new reality through the use of digital tools and channels, in order to optimize the relationship with the internal and external public of the organization.

In this sense, this work aims to understand the importance of these digital channels for internal communication, during the pandemic, in the case of Turismo de Portugal, I.P..

To find answers to this question, a theoretical approach will be made to the different concepts that integrate this theme, and also a qualitative research, using an interview with the Director of the Communication Department of Turismo de Portugal, I.P..

Keywords: Internal Communication, Digital Channels, Organizational Communication, Digital Communication, Pandemic

Índice

Índice de Figuras	VIII
Índice de Tabelas	IX
Lista de Siglas e Acrónimos	X
Introdução.....	1
Relevância do estudo	3
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1 – Conceito de Comunicação organizacional	6
1.1.2 – Conceito de Comunicação interna.....	9
1.1.3 - Conceito de Comunicação digital	17
1.4 – A relação entre a Comunicação interna e a comunicação digital.....	21
CAPÍTULO 2 - APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	24
CAPÍTULO 3 - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS AO LONGO DO ESTÁGIO..	31
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	37
4.1 – Identificação do problema	38
4.2 - Objetivos do trabalho	39
4.3 – Instrumentos de pesquisa.....	40
4.4 – Amostra.....	40
4.5 – Método de recolha de dados.....	40
4.6 – Análise dos dados e da informação	41
4.7 – Interpretação dos dados	44
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES	47
CAPÍTULO 6 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO	50
Anexos.....	52
Anexo I – Exemplo de texto e respetivas informações para inserir num evento da agenda do Portal Business.....	52
Anexo II - Entrevista ao Diretor do Departamento de Comunicação do Turismo de Portugal, I.P.....	53
Referências bibliográficas	61

Índice de Figuras

Figura 1- Comunicação Integrada	8
Figura 2- Os quatro eixos da Comunicação Interna	12
Figura 3- Organograma do Turismo de Portugal, I.P.	26
Figura 4- Exemplo de edição de imagem de uma celebração com destino ao Portal Institucional	34
Figura 5-Exemplo de edição de imagem de um evento com destino ao Portal Business	35

Índice de Tabelas

Tabela 1- Dados retirados da Entrevista realizada ao Diretor do DCOM do Turismo de Portugal, I.P.....	44
---	----

Lista de Siglas e Acrónimos

TDP – Turismo de Portugal, I.P.

DCOM – Departamento de Comunicação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

TI – Tecnologias de Informação

OMS – Organização Mundial de Saúde

INE – Instituto Nacional de Estatística

Introdução

O presente trabalho está inserido no 2º ano do Mestrado em Gestão de Marketing, lecionado pela Escola Superior de Educação de Coimbra em parceria com a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, sendo que o mesmo se enquadra na categoria de relatório de estágio.

O local de estágio – Turismo de Portugal, I.P. –, foi escolhido devido a motivações pessoais, tais como o interesse em estar por dentro do órgão supremo do turismo em Portugal, bem como saber mais sobre a forma como esta marca dissimula a comunicação interna e externa. Além destas, o facto de querer aprender mais e de pôr em prática os conhecimentos adquiridos nas duas áreas estudadas – turismo e marketing – também contribuíram para esta escolha.

O principal objetivo deste trabalho passa pela exposição da importância dos canais digitais para a comunicação interna da organização em estudo, durante a pandemia. Por conseguinte, pretende dar-se resposta a esta questão através da teoria empírica existente, e do recurso a uma entrevista feita ao Diretor do Departamento de Comunicação do TDP.

Além disso, todas as tarefas solicitadas durante o período de estágio, estiveram em consonância com o objetivo e tema do trabalho.

Por outro lado, todas as atividades realizadas durante o estágio foram feitas via remota, o que contribui para que as conclusões presentes neste estudo advenham de um contexto real, contribuindo para a sua veracidade.

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo é feita uma revisão da literatura, destacando os principais conceitos necessários para o desenvolvimento do trabalho e respetivos objetivos, nomeadamente a comunicação organizacional, interna, digital e a sua interligação.

No segundo capítulo está compreendida uma caracterização formal do Turismo de Portugal, I.P. – entidade acolhedora – incluindo a sua missão, visão, valores, orgânica e prémios.

No terceiro capítulo são descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, que decorreu dentro do Departamento de Comunicação do Turismo de Portugal, I.P..

No quarto capítulo é abordado o problema de investigação e respetivos objetivos, onde são formuladas duas hipóteses. Dentro do mesmo, são ainda abordados os instrumentos de pesquisa, a amostra, o método escolhido para a recolha de dados, e é feita a análise e interpretação dos dados.

No quinto capítulo estão presentes as conclusões gerais desta investigação, e por fim, no sexto e último capítulo, estão descritas as limitações encontradas na realização do presente estudo.

Relevância do estudo

Atualmente, o estilo de vida da sociedade tem vindo a sofrer diversas alterações com a evolução contínua dos meios de comunicação em conjunto com os suportes digitais. As ferramentas digitais ultrapassaram e quebraram fronteiras, aproximando as pessoas e as sociedades. A transmissão de informações adquiriu uma capacidade inimaginável, e o conhecimento que estas veiculam tornou-se ainda mais acessível (Cabral, 2020).

As mudanças a que temos assistido nos últimos anos dentro das áreas económicas, sociais, políticas, bem como no mercado laboral e nas relações entre as pessoas, trouxeram consigo uma mudança de paradigma: de um mundo analógico passámos para um digital. Com a velocidade e aproximação das tecnologias e, entre elas, as de informação e comunicação, o nosso dia-a-dia passou a estar intimamente ligado a estas ferramentas (Kunsch, 2007).

Por consequência, também as organizações sofreram com esta revolução digital, instalando-se uma completa transformação no cenário comunicacional da mesma, impondo diversos benefícios, mas também alguns desafios (Take Blip, 2017).

Além disso, o modo de gerar e de transmitir as diversas mensagens organizacionais também passou a ser realizado de forma diferente, nomeadamente, com recurso às novas tecnologias (Kunsch, 2007).

Por sua vez, no dia 11 de março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) caracterizou o novo surto de coronavírus como uma pandemia, e apelou aos governos de todo o mundo para se prepararem para a primeira vaga de emergência de saúde pública com várias medidas drásticas, entre as quais o confinamento à escala nacional que ocorreu em muitos países (OMS, 2020). No entanto, esta pandemia perdura até aos dias de hoje.

Com isto, as organizações debateram-se com vários desafios, entre eles o de manter o seu trabalho à distância, sem comprometer a coesão interna das mesmas. Consequentemente, todo o trabalho e cultura organizacional passou a ser gerido através de diversas ferramentas digitais.

Como defende Sena (2014, citado em Cabral, 2020), a aplicação das novas tecnologias nas organizações, pode ser um forte aliado no que diz respeito ao aperfeiçoamento das formas comunicacionais já utilizadas pela empresa, nomeadamente na comunicação interna.

Já Carvalho (2015), afirma que as organizações devem tirar o melhor proveito das facilidades que as TIC proporcionam, de modo a contribuir para um melhor fluxo de informações dentro da mesma, em prol de resultados mais eficazes.

Por exemplo, o Turismo de Portugal, I.P., conseguiu manter o trabalho organizado e em constante evolução. No entanto, manter o convívio e a ligação humana entre colaboradores tornou-se um desafio, já que a parte presencial estava completamente perdida.

Por outro lado, todas as tarefas foram realizadas remotamente durante o período de estágio, com recurso a diferentes canais digitais, nomeadamente, através do Teams, do Outlook, e da Intranet da organização.

É por isso que esta investigação revela ser do interesse dos profissionais de marketing e comunicação, já que alia a comunicação interna e a comunicação digital, duas áreas de extrema importância para as organizações (Paula, 2020).

Além disso, as conclusões retiradas desta investigação têm como objetivo providenciar informações oriundas de situações em contexto real, o que contribui para a literatura existente acerca deste tema, acrescentando-lhe valor.

CAPÍTULO 1
REVISÃO
DA
LITERATURA

1.1 – Conceito de Comunicação organizacional

No mundo atual em que vivemos, que se encontra em mudanças contínuas, a solidez do tecido empresarial e organizacional é essencial para que se possua uma economia estruturalmente forte, facilitando o crescimento das sociedades e respetiva qualidade de vida (Neiva, 2018). É também por isso que a organização deve ser um fenómeno comunicacional contínuo, a fim de se manter sempre a par do mercado, e por isso, em constante evolução (Kunsch, 2006).

Como afirma Kunsch (2006, p.1), “a comunicação deve ser entendida, em primeiro lugar, como parte inerente à natureza das organizações”. Além disto, estas são constituídas por pessoas que comunicam entre si, e que, por meio de processos interativos, viabilizam o funcionamento da mesma, e garantem a sua sobrevivência. A comunicação facilita ainda a concretização dos objetivos organizacionais, num âmbito de diversidades e transações complexas (Kunsch, 2006).

Por conseguinte, sem comunicação as organizações não teriam lugar no mercado, e não funcionariam, entrando em entropia (Neiva, 2018).

Na perspetiva de Popescu e Iacob (2017, citado em Castelhana, 2019, p.19), “a comunicação organizacional é a forma como a organização comunica para dentro com os seus públicos no processo de criação e crescimento da organização, e a forma como esta comunica com o exterior, podendo ser dividida em comunicação organizacional interna e comunicação organizacional externa”.

Esta definição evidencia a complexidade desta comunicação, não só pela quantidade e diversidade de intervenientes, mas também pela variedade de dimensões associadas à relação entre a comunicação e a organização (Neiva, 2018).

Kreps (1990, citado em Neiva, 2018, p.4), afirma ainda que “as duas funções básicas da comunicação organizacional são fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura”. Isto demonstra que a

comunicação passa pela relação permanente entre a organização e o seu público interno, e como esta é de extrema importância.

Além disso, um dos fatores mais competitivos no mercado atual e futuro são precisamente as pessoas, o chamado capital humano (Carvalho, 2015). Por consequência, ter colaboradores satisfeitos e integrados na organização, mostram ser fatores essenciais à manutenção da produtividade e respetivo desempenho no mercado atual (Cabral, 2020). Popescu e Iacob (2017, citado em Castelhana, 2019), defende ainda que esta comunicação deve simplificar a atividade da empresa, promover o espírito de equipa e de cooperação, já que possui um papel vital na gestão da empresa.

Já Wolton (2004, citado em Neiva, 2018), acrescenta que existem 3 dimensões associadas à comunicação organizacional:

- A dimensão instrumental visa o controlo da produção e da eficácia dos indivíduos nas organizações;
- A dimensão estratégica visa a adaptação ao ambiente, através da delimitação de estratégias adequadas, de modo a alcançar objetivos, ao longo do tempo;
- A dimensão humana remete para as relações que são construídas e reconstruídas no dia-a-dia das organizações.

Isto remete para o facto de que o valor dado à comunicação e à informação, deve ser igualmente distribuído por todos os outros ativos da empresa. Esta informação deve ser ainda transmitida de forma ponderada, assertiva, e de acordo com os objetivos pretendidos. Já a mensagem deve conter informações que façam parte do contexto da empresa, e que, de alguma forma, façam sentido para os seus públicos (Neiva, 2018).

De acordo com Kunsch (2003, citada em Paula, 2020), a comunicação organizacional pode apresentar-se em diferentes tipos: comunicação institucional; mercadológica; administrativa; e interna. No entanto, e como demonstra a figura 1, a autora destaca o conceito de comunicação integrada, pois apesar de serem todos diferentes e abrangerem atividades pouco semelhantes, é importante que coexistam de forma consonante e articulada, de modo a atingir os objetivos de cada organização.



Figura 1- Comunicação Integrada

Fonte: Paula, 2020, p.13

1.1.2 – Conceito de Comunicação interna

Um dos tipos mais importantes da comunicação organizacional, passa pela comunicação interna. Esta é uma ferramenta comunicacional bastante utilizada por empresas de referência mundiais, no entanto, não é utilizada de forma eficiente por muitas outras, principalmente de menor dimensão (Paula, 2020).

Como defendem Pazeraite e Repoviene (2018), a comunicação interna é um sistema de interações que visam a partilha de significados que reflitam o conceito da empresa e sirvam de exemplo ao comportamento dos colaboradores. Por conseguinte, esta comunicação torna-se a base fundadora de qualquer atividade numa empresa, sendo que se pode considerar o público interno (colaboradores, acionistas, administração, entre outros), o microambiente da mesma.

Posto isto, podemos assumir que a comunicação interna possui a função de construir uma cultura que seja transparente, e por consequência, geradora de confiança nas organizações (Brandão, 2018). Na perspetiva de Brandão (2018), é da responsabilidade destas empresas construir e desenvolver a dimensão estratégica da comunicação interna, de modo a que estas se tornem mais participativas e menos hierarquizadas, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Na ótica de Pazeraite e Repoviene (2018), a comunicação interna assume um papel vital na melhoria do ambiente de trabalho, e na própria performance. Além disso, para os autores, os colaboradores são os principais stakeholders da empresa, e por isso, esta comunicação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da organização e na motivação dos seus trabalhadores.

Por consequência, a comunicação interna torna-se claramente um lado estratégica da comunicação organizacional, trazendo importantes contributos competitivos para as organizações (Gomes et al., 2011, citado em Lixa, 2016).

Lixa (2016, p. 42), afirma que a comunicação interna envolve também todos os atos e estratégias de comunicação concebidos dentro de uma organização, sendo que as suas características diferem de uma organização para a outra, pois esta comunicação é altamente dependente da realidade da empresa onde é aplicada. A autora revela ainda

que a comunicação interna e o seu conteúdo devem ser estrategicamente preparados e fundamentados quando se dirigem ao público interno.

Consequentemente, a comunicação interna não deve ser desenvolvida de forma isolada, ou seja, deve estar sim alinhada com um dos dois pilares de referência estratégica: a política da comunicação organizacional, e a política de desenvolvimento global da organização. Ter em conta esta referência bidirecional, auxilia na fundamentação da conceção estratégica da comunicação interna em qualquer organização (Lixa, 2016).

Esta importância estratégica dá-se, na prática, quando a comunicação interna é constituída por ferramentas e ações próprias, de modo a assegurar que as funções e contribuições são materializadas nas organizações (Lixa, 2016).

Deste modo, se atribuirmos à comunicação interna um fator estratégico, esta pode ser uma fonte de referência para os colaboradores, bem como um elemento que facilita a integração dos mesmos. Esta pode ser ainda um agente de mudança e de coesão interna (Pazeraite e Repoviene, 2018).

De acordo com Henriët e Boneu (1990), a “mensagem da comunicação interna diz respeito ao discurso da organização sobre e por ela própria”. Segundo os mesmos autores, existem dois aspetos essenciais da parte de quem produz e desenvolve a comunicação interna nas organizações. Em primeiro lugar, encontra-se o foco no ato de comunicar, que nos remete para a importância de comunicar, e para a sua ligação à liberdade, dever e possibilidade de manifestar e identificar problemas, regras, deveres e realidades. Numa segunda instância, encontra-se o foco no conteúdo que se comunica, o que se traduz na preocupação com a exatidão dos aspetos que se comunicam, da adequação da mensagem ao seu público-alvo, e do alinhamento do conteúdo das mensagens segundo as diferentes necessidades comunicativas do recetor.

De modo a alcançar o sucesso da comunicação interna, é necessário que ambos os aspetos referidos acima (o ato de comunicar e o conteúdo que se comunica), estejam em harmonia. Segundo Henriët e Boneu (1990), conseguimos observar, através da dinâmica e harmonia entre estes dois aspetos, quatro finalidades da comunicação interna a desempenhar nas organizações. Estas apelidam-se de Eixos da Comunicação Interna, e são compostos pela Compreensão, Circulação, Confronto e Coesão (figura 2). Estes têm

como principal objetivo estruturar e destacar os principais pontos de atuação da comunicação interna, devido ao foco no ato de comunicar e do foco no conteúdo que se comunica (Henriet e Boneu, 1990).

Consequentemente, estas funções atuam de forma conjunta, o que permite um desenvolvimento estratégico da comunicação interna (Henriet e Boneu, 1990). Por conseguinte, a conjugação do foco no ato de comunicar e do foco no conteúdo que se comunica, estimula os seguintes tópicos:

- 1- Promove a compreensão, que se refere ao conhecimento do colaborador acerca da organização, estrutura, linhas de atuação e entendimento do ambiente envolvente;
- 2- Facilita a circulação, por exemplo, da informação, dos meios que estão ao serviço dos colaboradores, e que otimizam a execução e organização das funções;
- 3- Facilita o confronto das opiniões pessoais face às de outros colaboradores de grupos de pertença da organização, promovendo a harmonia e a coabitação;
- 4- Promove a coesão, que se traduz na relação do colaborador com a organização, bem como num clima de identificação, compromisso e confiança.

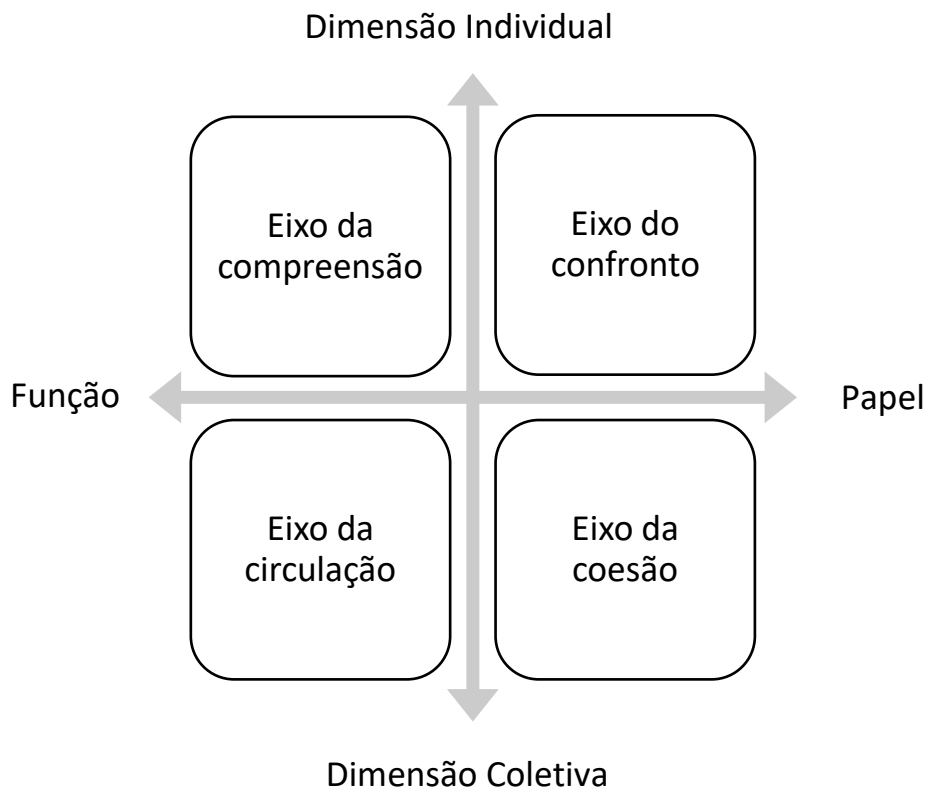


Figura 2- Os quatro eixos da Comunicação Interna

Fonte: Adaptado de Henriet & Boneu, 1990

Como defende Henriet & Boneu (1990), a formação dos eixos de comunicação interna depende da interligação das dimensões lógicas e das contribuições, regendo-se através de uma lógica de desenvolvimento específica. Segundo estes autores, e como se pode ver através da figura 2, todos os atos de comunicações integram, simultaneamente, um aspeto individual e coletivo. Por conseguinte, Henriet & Boneu (1990), referem duas dimensões:

- 1- As individuais: envolvente do eixo em que o foco no ato de comunicar e conteúdo da informação favorece o indivíduo;
- 2- As coletivas: parte do eixo em que o foco no ato de comunicar e conteúdo favorece o grupo, ou o coletivo.

Além disso, estas duas dimensões surgem interligadas, uma vez que a eficácia de uma, pode ser prejudicada pelo esforço da outra. Como afirmam Henriet e Boneu (1990), uma boa divulgação de informação favorece a capacidade de agir, e facilita a integração e

dinamismo dos indivíduos dentro da organização. No entanto, uma mensagem que pretenda criar ou preservar uma identidade coletiva, vai refletir-se no sentido de comunidade e de comportamento individual.

Em relação às contribuições – Função e Papel –, estas correspondem à envolvente do eixo em que os focos de comunicação e conteúdo irão favorecer o desempenho correto das funções do indivíduo, grupo ou organização, e direcionada ao desempenho do papel, que por sua vez irão beneficiar as noções de papel desempenhado pelo indivíduo, grupo ou organização (Henriet e Boneu, 1990).

Segundo Henriet e Boneu (1990), para obter uma atuação estratégica na área da comunicação interna, é necessário desenvolver, através de uma boa estimulação de todos os eixos, a interligação positiva entre as orientações pertencentes às dimensões e às contribuições.

Deste modo, Henriet & Boneu (1990), afirmam que a atuação estratégica é positiva para as organizações, uma vez que manifesta, na prática, um conjunto de predisposições da comunicação interna:

- 1- Pedagógica: associada aos eixos da compreensão e confronto, tem como objetivo explicar a organização e a sua envolvente;
- 2- Federadora: associada aos eixos da circulação e coesão, tem como finalidade dinamizar os valores coletivos, e elevar a missão, visão e sentimento de inclusão;
- 3- Mobilizadora: associada aos eixos da circulação, coesão e confronto, visa envolver, motivar e congregar os colaboradores;
- 4- Representativa: associada aos eixos da coesão e confronto, pretende que cada um transmita a mesma imagem para o exterior, o que resulta de um processo de acordo entre o colaborador e a organização

Por conseguinte, cada um destes eixos rege-se de acordo com os próprios princípios, permitindo estimular as vocações da comunicação interna e materializar os seus principais objetivos. Por sua vez, é da responsabilidade das organizações desenvolverem condições que propiciem o confronto e a coesão, de modo a que o conjunto dos quatro eixos funcione de forma eficaz (Henriet e Boneu, 1990).

Por fim, constata-se que o enfoque e objetivo principal de uma política de comunicação interna, é o de garantir que os quatro eixos formam um sistema unido e coerente (Henriet e Boneu, 1990).

Além disto, Brault (1992, citado em Almeida, 2013), defende que a comunicação interna deve sustentar-se em sete funções na organização, que irão beneficiar a imagem positiva da mesma:

1. Função informativa – transmite o conhecimento e o *know-how* da empresa, de forma a tornar a informação mais eficiente;
2. Função Integradora – desenvolve o sentimento de pertença nos colaboradores da organização, através da transmissão dos valores da mesma, o que se traduz numa coesão organizacional;
3. Função de retroativa – assume um elo de ligação entre as mensagens que são transmitidas e recebidas, podendo ser verificado e validado a compreensão das mesmas;
4. Função sinal – permite a identificação da personalidade e dos valores da empresa por parte do seu público interno, contribuindo para a consistência da mesma;
5. Função comportamental – transmite as mensagens de forma clara e objetiva para que todos os membros da organização se guiem por elas, de forma a convergir tudo num sentido;
6. Função promotora de mudança – permite uma maior aceitação da “mudança”, levando a uma concretização coletiva de decisões;
7. Função de imagem – comunica ao público externo e interno uma imagem favorável da empresa.

Por consequência, qualquer planeamento deverá considerar estas funções quando se determina estrategicamente a comunicação interna. É através destas funções que a comunicação interna consegue criar laços de interação entre a produção e gestão, facilitando o trabalho coletivo, e promovendo o espírito de equipa (Almeida, 2013).

Dadas as características presentes nestas funções, denota-se que a comunicação interna sofreu uma evolução, transitando de um papel operacional para um estratégico (Almeida,

2013). De acordo com Pîrjol e Radomir (2016), os principais propósitos da comunicação interna são:

- Apresentar balanços e resultados;
- Transmitir informação e conhecimento;
- Explicar uma nova direção, uma nova metodologia ou um novo projeto;
- Assegurar uma boa circulação da informação interna, de forma a que esta seja compreendida por todos;
- Desenvolver um ambiente interno com base na confiança;
- Contribuir positivamente para o desenvolvimento dos processos de seleção, recrutamento, avaliação e promoção de pessoal;
- Possibilita a melhoria da performance da própria empresa, através da existência de *feedback* no processo de comunicação.

Além destes pontos, Meyer e Allen (1997, p. 11, citado em Lixa, 2016) identificaram três tipos de compromisso laboral: o compromisso afetivo, o compromisso instrumental, e o compromisso normativo. Na opinião do autor, o compromisso afetivo está relacionado com o apego emocional com a organização, ou seja, os funcionários comprometidos afetivamente estão na organização porque assim o desejam. Por outro lado, o compromisso instrumental diz respeito aos custos de deixar a organização – estes colaboradores mantêm-se na organização porque precisam. Por fim, o compromisso normativo traduz-se num sentimento de obrigação para com a organização – estes funcionários estão na empresa porque sentem que devem estar, o que pressupõe algum grau de lealdade à mesma.

Por outro lado, a comunicação interna tem um papel a desempenhar no que diz respeito ao desenvolvimento do sentimento de pertença dos funcionários já que enfatiza o seu papel na dimensão social das organizações. Além disso, destaca a confiança como um pré-requisito para existir compromisso. Por consequência, baixos níveis de confiança estão associados a uma má comunicação (Lixa, 2016).

Por conseguinte, para que as organizações consigam atingir níveis de excelência, é preciso dotar as mesmas de processos de comunicação interna de cariz estratégico, mais eficientes. As empresas devem alcançar um equilíbrio entre aquilo que se comunica e

convida à participação, ao conhecimento que é gerado. Em segunda instância, devem aliar a confiança ao respeito mútuo; e por fim, ligar a integridade a uma capacidade de negociação permanente. Estes três pontos-chave auxiliam na agregação dos colaboradores face a um específico, e diferenciador projeto cultural e social organizacional (Goleman, 1995 citado em Brandão, 2018, p.99).

Segundo Kunsch (2003), esta comunicação deve ser global, lateral, e toda a informação transmitida por ela simbólica, geral e operatória. Além disso, esta deve estar alinhada com outros sistemas presentes na organização, de forma a atingir as suas potencialidades máximas.

Em conclusão, denota-se que uma comunicação interna efetiva consegue contribuir para relacionamentos internos caracterizados pelo envolvimento dos colaboradores, além de promover sentimentos de pertença e uma maior compreensão dos objetivos da empresa por parte dos seus trabalhadores, o que poderá resolver alguns problemas. Contudo, o oposto poderá levar a uma diminuição da produtividade e da motivação, bem como a um *feedback* deficitário (Pazeraite e Repoviene, 2018).

1.1.3 - Conceito de Comunicação digital

Todas as organizações estão sujeitas a novas mudanças e a novos paradigmas, já que pertencem à sociedade como um todo, o que faz com que também estas se tenham de adaptar à realidade. Nessa perspetiva, uma empresa pode ser considerada uma micro-sociedade que opera nas mais variadas dimensões sociais, económicas, políticas e simbólicas (Kunsch, 2007).

Toda a comunicação feita na atualidade, resulta do que foi lançado no período da revolução industrial, onde se expandiram empresas e onde se fomentou o aparecimento de mudanças radicais no contexto de trabalho, nas formas de produzir, e nos processos de comercialização (Kunsch, 2007). Uma destas mudanças, que viria a mudar o mundo, prende-se com o surgimento do primeiro computador construído para fins comerciais, em 1952, pela IBM (Carvalho, 2015).

Este novo ambiente organizacional acompanhado pelas novas tecnologias, resultou numa evolução tremenda das organizações, e da chamada “sociedade de informação”, nomeadamente das Tecnologias de Informação e comunicação (TIC). Estas definem-se como sendo o “conjunto de estruturas e bens tecnológicos que permitem a troca de informações entre indivíduos, organizações e sociedade como um todo” (Carvalho, 2015, p.24).

A partir do surgimento destas, percebeu-se que as mesmas poderiam ser úteis na partilha de informação e dados, ganhando um maior destaque aquando da evolução da informática e da *Internet*. Esta conseguia convergir diversos tipos de dispositivos, incluindo *hardware*, *software* e recursos humanos.

De acordo com Gerard (2015), a comunicação digital é, sobretudo, a digitalização dos meios de informação. No entanto, o autor considera que esta deve ser considerada e integrada na comunicação organizacional, formando assim, um ecossistema completo. Além disso, este defende ainda que esta comunicação poderá definir, num ecossistema digital, a estratégia e as ações de comunicação planeadas para a web, redes sociais e dispositivos móveis.

Já Manfrin (2019, p. 49), afirma que a comunicação digital é o conjunto de normas relacionadas com o comportamento adequado e responsável do uso das tecnologias, sendo que a realidade social atual insere os indivíduos em redes de relacionamento que tornam impossível a convivência em sociedade de modo off-line.

De acordo com Vieira (2016, p. 12 e 13), do ponto de vista terminológico, quando se refere a expressão “comunicação digital”, estamos a falar simultaneamente num conjunto de quatro elementos fundamentais: primeiramente, a Internet - esta diz respeito à rede de computadores conectados e capazes de se comunicar; de seguida, a *World Wide Web*, que não é a Internet em si mas uma parte desta, ou seja, trata da dimensão lógica mais visível, especificamente o conjunto de páginas com interface gráfica que funciona neste dispositivo digital; também os dispositivos móveis e outros *gadgets* baseados em *bits* (como por exemplo, câmaras digitais, scanners, entre outros); e por último, a interação entre os diversos atores realizada através desta estrutura.

Vieira (2016, p. 39) defende ainda que a comunicação digital constitui um aspeto chave no domínio do ciberespaço no que diz respeito a interações sociais, políticas, económicas e culturais. A autora afirma que não se trata da ferramenta tecnológica propriamente dita (a Internet ou o computador), mas sim ao fenómeno social que ocorre através das ferramentas que a compõem. Em última instância, a comunicação digital é uma forma de comunicação mediada por plataformas digitais.

As ferramentas digitais trouxeram uma nova dimensão estratégica às empresas, que por sua vez, posicionaram as agências e os serviços de comunicação digital num patamar de extrema importância, já que utilizam ferramentas que facilitam as suas ações (Gerard, 2015).

No entanto, segundo Gallager (2008) e Clark (2004), para a comunicação digital ocorrer é necessário: utilizadores dispostos a estabelecer processos de comunicação; conteúdo figurativo, como por exemplo, texto, vídeo, áudio, identificação digital, entre outros.; um ou mais dispositivos codificadores, como é o caso dos computadores, *tablets*, *smartphones*, entre outros; infraestrutura física para transporte e processamento de dados (redes, fibra ótica, etc); programas e aplicações, como por exemplo software, web, protocolos, blogs, redes sociais, entre outros (como citado em Vieira, 2016, p. 39).

A expansão da comunicação digital, principalmente através da *Internet* e da massificação de *smartphones*, tem gerado impactos relevantes na vida dos cidadãos, grupos, organizações e governos, já que introduz novos elementos nas práticas sociais (Vieira, 2016, p. 39).

Para uma melhor compreensão destes impactos, Vieira (2016, p. 39) sintetiza-os em quatro principais fenómenos que ocorrem nas diferentes práticas sociais: (1) a intensificação da conectividade; (2) o fomento da agregação de ideias; (3) o aumento da percepção da realidade; e a (4) ampliação da difusão de poder.

1- intensificação da conectividade traduz-se no surgimento de padrões de comportamento através da conexão permanente entre os indivíduos e os dispositivos de comunicação digital, em praticamente todos os destinos e num espaço temporal muito grande. Vieira (2016, p. 39) defende ainda que o ciberespaço transformou o cidadão comum num indivíduo que carrega junto a si um dispositivo omnipresente de meios de comunicação social.

Os diversos tipos de aparelhos digitais que compõem esta comunicação estão cada vez mais inerentes à cultura contemporânea, deixando de ser algo singular e sim um elemento que constitui as práticas sociais (Vieira, 2016, p. 39).

2- O fomento da agregação de ideias consiste no aumento das oportunidades que os indivíduos possuem à sua disposição para aglutinar princípios, ideologias, convicções, posições políticas, religiosas, culturais, entre outras. Por consequência, o ciberespaço amplia a concentração de preferências e interesses, sendo que o indivíduo conta com a presença de ferramentas ágeis e de baixo custo para encontrar outros grupos ou indivíduos que possuam ideias em comum (Vieira, 2016, p. 40).

3- O aumento da percepção da realidade significa que o ambiente digital suprime as fronteiras - não apenas entre o online e o offline, ou público e privado, mas também entre a distância geográfica e o tempo de divulgação de informações sobre a realidade que nos rodeia.

Deste modo, a comunicação digital ampliou a visão que os indivíduos possuem do mundo, através do fluxo de trocas de informação de diferentes fontes, temas, locais e níveis de complexidade (Vieira, 2016, p. 40).

4- A ampliação da difusão de poder traduz-se uma redefinição das forças e agentes, e das suas capacidades de ação e reação. Alguns recursos caracterizam o domínio do ciberespaço e são definidos pela sua infraestrutura, localização, redes, *software* e competência humana. Exemplo disto é o “*Cyberpower*”, que é a capacidade de obter resultados - dentro do ciberespaço ou noutros domínios fora do mesmo -, usando informações interligadas através da Internet, intranets, tecnologias e comunicações baseadas no espaço (Nye, 2010, citado em Vieira, 2016, p. 41).

Por consequência, o poder tende a ser cada vez mais descrito como sendo a capacidade de conexões que determinados atores sustentam, como por exemplo: Quem está conectado a quem, para que fins e para que efeitos (Slaughter, 2009, citado em Vieira, 2016, p. 41).

Apesar do poder tradicional continuar a coexistir, o domínio *cyber* cria novas arenas de “guerra” e oferece novas ferramentas de ataque para todos os setores. Além disso, através do ambiente digital, certos agentes conseguem equacionar com maior facilidade o desequilíbrio de recursos existente (Vieira, 2016, p. 41).

Atualmente, com este suporte digital, a transformação contínua dos meios de comunicação modificou o padrão de vida das sociedades. Através deste meio, conseguiu eliminar-se a distância, quebrou-se fronteiras, e a transmissão de informação adquiriu uma capacidade inimaginável através da facilidade do seu acesso (Cabral, 2020).

Por consequência, e dado que as empresas são parte integrante da sociedade, também elas se tiveram de adaptar a esta nova realidade, o que também trouxe inúmeros desafios. Se anteriormente o foco da maioria das organizações era apenas a qualidade dos produtos, atualmente, a atenção recai para o relacionamento com os seus clientes. É também por isso, que é fundamental esta adaptação à nova era digital (Take Blip, 2017).

1.4 – A relação entre a Comunicação interna e a comunicação digital

Sendo parte integrante das sociedades, também a comunicação nas organizações sofre todos os impactos causados pela revolução digital. Consequentemente, a forma de construir e de transmitir as mensagens internas também passa por profundas transformações (Kunsch, 2007).

Nesta nova dinâmica, que reconfigura a interação entre as pessoas nos seus diversos papéis sociais, transforma as relações de troca propostas pela comunicação interna. Carvalho (2015), defende que as organizações devem retirar o melhor proveito das facilidades que as TIC nos proporcionam, inclusive das redes sociais e a formação em rede. A autora afirma que este fenómeno pode contribuir para um melhor fluxo de informações dentro da empresa, o que se traduzirá em melhores resultados para a mesma.

Na ótica de Bill Gates, fundador da Microsoft, uma empresa será bem-sucedida quando estruturar um sistema digital eficiente, e sempre que as informações fluírem de modo rápido e natural, como o pensamento (Carvalho, 2015).

No entanto, apesar da facilidade de adoção e utilização desta comunicação digital no meio corporativo, alguns gestores ainda possuem algum receio quanto à sua total disseminação, já que consideram que estas ferramentas poderão ser um convite à dispersão dos colaboradores (Carvalho, 2015).

De modo a alcançar os objetivos da comunicação interna, é necessário entender a realidade de cada organização, a fim de fazer as escolhas certas. Pereira (2018), defende que “a mera existência de ferramentas de comunicação não assegura a eficiência da rede de comunicação interna”. A decisão sobre quais meios utilizar, recai no profissional de relações públicas após perceber e analisar os hábitos digitais dos seus colaboradores. Com isto, este profissional consegue planejar o conteúdo que pretende comunicar, e escolher que meios irá priorizar para o fazer, de forma a que este processo seja eficiente e atrativo.

Rotter (2017), afirma que se as áreas de comunicação interna quiserem tornar-se estratégicas, devem alinhar-se com as três áreas que, de modo geral, estão a contribuir

para que essa mudança aconteça dentro das organizações: TI (tecnologias de informação), Operações e Marketing.

Apesar disto, é importante questionar os colaboradores acerca do que estes desejam saber, e como estes pensam contribuir para este processo. Na ótica de Rotter (2017), três características definem este novo paradigma de comunicação:

1. Ter consistência nos conteúdos – cada informação transmitida deve ser clara, e direta, além de ser emitida pela área a que pertence. Apesar das diferentes ferramentas digitais disponíveis, o fator diferencial está nas conversas colaborativas e transversais. Todo este processo, apesar de digital, deve ser o mais humano possível.
2. Promover experiências humanas – a comunicação interna deve ser feita de forma a que os colaboradores vivenciem uma experiência humana, assim como a indústria digital evolui no sentido de tornar a experiência do utilizador.
3. Medir o processo – é necessário medir esta transformação, através de números e algoritmos, de modo a obter resultados concretos. Deste modo, conseguimos definir uma estratégia para esta comunicação ser o mais eficiente possível.

A autora defende ainda que a solução para garantir que os colaboradores estejam envolvidos na organização e nos processos, passa por alinhar o propósito organizacional com, no máximo, três grandes narrativas anuais, que devem ser aplicadas através de experiências offline e online, como por exemplo, experiências sensoriais, storytelling, entre outras.

Além disto, a tecnologia auxilia na segmentação das experiências, já que os algoritmos e respetivos resultados obtidos através da tecnologia, fornecem informações como os gostos, motivações e ambições dos colaboradores das organizações (Rotter, 2017). Estes resultados combatem, assim, um dos maiores problemas da comunicação interna – o conhecimento dos seus colaboradores (Pereira, 2018).

O meio digital permite ainda a aplicação de questionários, muitas vezes anónimos, aos colaboradores da organização. Isto possibilita uma maior aproximação à realidade

interna, e é uma excelente estratégia para perceber qual a opinião destes quanto ao processo comunicacional desenvolvido na organização. Outra vantagem dos canais online, passa pela possibilidade de maior disseminação de conteúdos, de forma mais eficiente e atrativa.

Em suma, a eficácia da comunicação interna e digital, depende da definição do conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, no qual o colaborador deve estar sempre ativo, envolvido e comprometido, para que este seja um difusor dos valores da mesma, e esteja sempre alinhado com ela (Kunsch, 2003). Para isso, tão importante quanto estabelecer o diálogo através do digital, é também a capacidade do gestor em receber feedback e medir os resultados, de modo a avaliar a eficácia e eficiência das suas estratégias de comunicação (Pereira, 2018).

CAPÍTULO 2
APRESENTAÇÃO
DA
ENTIDADE
ACOLHEDORA

O estágio curricular no qual incide este trabalho decorre no Turismo de Portugal, no período compreendido entre 15 de fevereiro de 2021 e 15 de junho de 2021. Esta organização é a Autoridade Turística Nacional, e está integrada no Ministério da Economia e Transição Digital.

O TDP é o órgão responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística, e agrega ainda, numa única entidade, todas as competências institucionais referentes à dinamização do turismo, desde a oferta à procura. Este possui também uma relação privilegiada com outras entidades públicas, e com agentes económicos no país e no estrangeiro, reforçando assim o turismo como um dos principais motores de crescimento da economia portuguesa (Turismo de Portugal, 2021).

Esta organização tem como missão a promoção de Portugal como destino turístico, apoiar o desenvolvimento das infraestruturas turísticas e respetivo investimento no setor, desenvolver a formação dos recursos humanos, e por fim, regular e fiscalizar os jogos de fortuna ou azar (Turismo de Portugal, 2021).

Quanto à sua estrutura orgânica, o Turismo de Portugal é um instituto público e está estruturado em direções e departamentos, de acordo com as diferentes áreas de atuação, conforme mostra a figura 3:

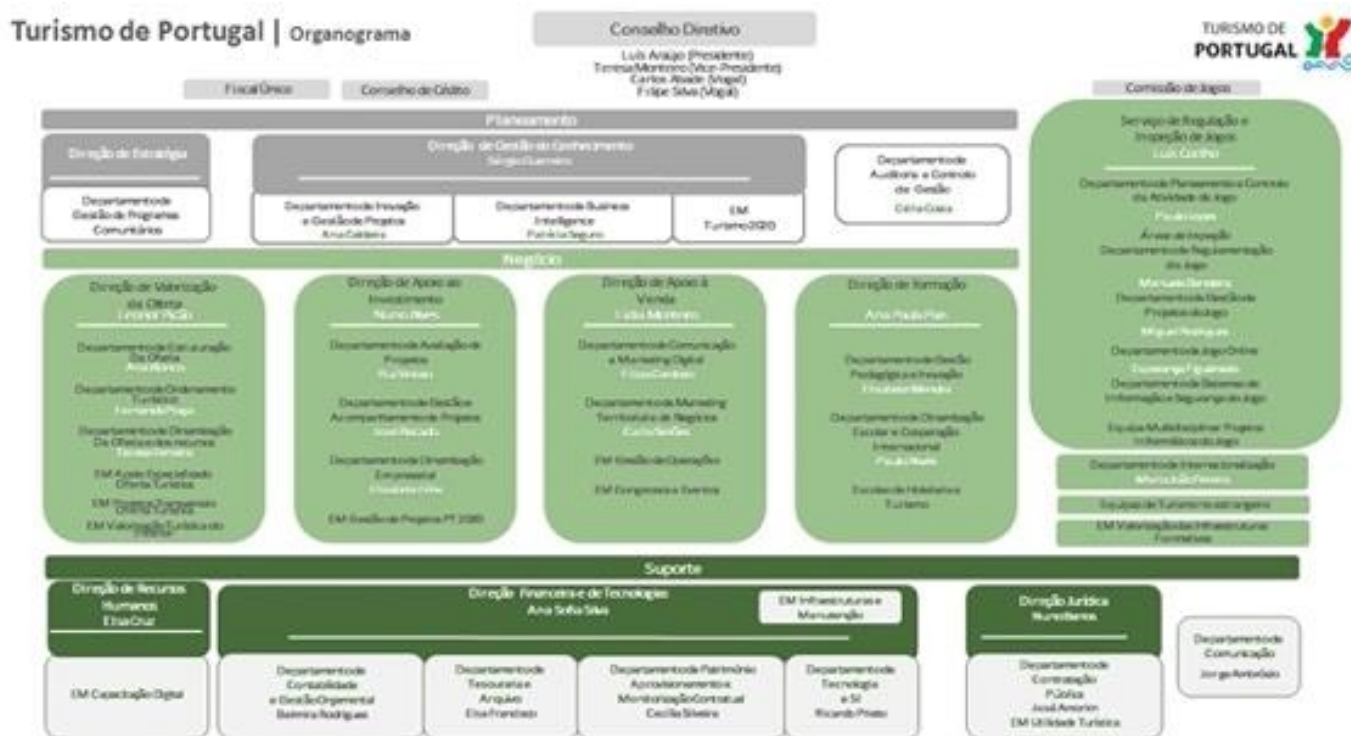


Figura 3- Organograma do Turismo de Portugal, I.P.

Fonte: Turismo de Portugal, 2021

Internamente, existe uma estrutura hierárquica constituída pelo Conselho Diretivo, seguindo-se o Fiscal Único e o Conselho de Créditos. De seguida, encontram-se os departamentos responsáveis pelo planeamento: Direção de estratégia, que possui o Departamento de Gestão de Programas Comunitários; a Direção de Gestão de Conhecimento, que possui o Departamento de Inovação e Gestão de Projetos, o Departamento de Business Intelligence e o EM; por fim, o Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão.

Abaixo destes, encontram-se os departamentos responsáveis pelo negócio: Direção de Valorização da Oferta, que possui os departamentos de Estruturação da Oferta, o

Departamento de Ordenamento Turístico, o Departamento da Dinamização da Oferta e dos Recursos, o EM Apoio Especializado à oferta turística, o EM Projetos transversais à oferta turística, e o EM Valorização Turística do Interior;

De seguida, possui a Direção de Apoio ao Investimento, que por sua vez se divide no departamento de Avaliação de Projetos, Departamento de Gestão e Acompanhamento de Projetos, Departamento de Dinamização Empresarial, e o EM Gestão de Projetos PT 2020;

Dentro do negócio, existe ainda a Direção de Apoio à Venda, que se subdivide no Departamento de Comunicação e Marketing Digital; Departamento de Marketing Territorial e de Negócios; o EM Gestão de Operações, e o EM Congressos e eventos. Já na Direção de Formação subsiste o Departamento de Gestão Pedagógica e Inovação, o Departamento de Dinamização Escolar e Cooperação internacional, e as Escolas de Hotelaria e Turismo.

Nos Serviços de Regulação e Inspeção de Jogos, encontra-se o Departamento de Planeamento e Controlo da Atividade de Jogo, o Departamento de Regulamentação de Jogo, o Departamento de Gestão de Projetos de Jogo, o Departamento de Jogo Online, o Departamento de Sistemas de Informação e Segurança do Jogo, a Equipa Multidisciplinar de Projetos e os Informáticos do Jogo. Por fim, temos o Departamento de Internacionalização.

Dento do suporte, a Direção Financeira e de Tecnologias possui o Departamento de Contabilidade e Gestão Orçamental, o Departamento de Tesouraria e Arquivo, Departamento de Património e Aprovisionamento e Monitorização Contratual e o Departamento de Tecnologias e SI. Já a Direção de Recursos humanos possui apenas o EM Capacitação Digital. No que diz respeito à Direção Jurídica, esta conta com o Departamento de Contratação Pública.

Por fim, o suporte conta ainda com a colaboração do Departamento de Comunicação, dentro do qual foi realizado o estágio.

Ao DCOM (Departamento de Comunicação), compete¹:

- a) Coordenar e acompanhar o relacionamento institucional do organismo em todas as suas vertentes, definindo e implementando a estratégia de comunicação e divulgação adequada para cada área;
- b) Propor e executar as orientações em matéria de comunicação, interna e externa de todas as áreas de atuação e intervenção do instituto;
- c) Assegurar a gestão do programa de eventos externos e internos do organismo, em estreita articulação com todas as unidades orgânicas do Turismo de Portugal;
- d) Assegurar toda a comunicação interna do instituto através dos diversos canais disponíveis;
- e) Assegurar a gestão do portal institucional do Turismo de Portugal, em articulação com todas as unidades orgânicas do instituto.

Algumas destas atividades incluem a construção, monitorização e envio da newsletter interna semanal, onde são abordados temas do interesse de todos bem como informações pertinentes no que diz respeito a aspetos laborais. Além disto, o departamento está também responsável pela atualização constante dos portais Business e Institucional, nomeadamente de toda a área da agenda. Este cumpre ainda a função de colocar, diariamente, notícias pertinentes na intranet da organização, na área destinada a tal. O DCOM é responsável ainda pela atualização e supervisão diária dos conteúdos colocados nas páginas de Facebook, LinkedIn, Twitter e Youtube do Turismo de Portugal, I.P.

De modo a estar sempre em consonância, o departamento de comunicação realiza, semanalmente, uma reunião com todos os colaboradores inseridos neste, a fim de tratar de assuntos pendentes, discutir questões importantes ligadas a esta área, entre outros.

¹ Despacho nº 1017/2019 de 3 de outubro de 2019. Diário da República nº190. 2ª série. Art. 13º

Não obstante, cada núcleo e respetivos departamentos são responsáveis por um conjunto variado de competências que devem manter a concordância entre si, de modo a cumprir as suas principais funções, bem como os objetivos da organização.

No que diz respeito à gestão do TDP, este possui quatro órgãos responsáveis neste âmbito: o Conselho Diretivo, a Comissão de Jogos, o Fiscal único e o Conselho de Crédito (Turismo de Portugal, 2021).

O Conselho Diretivo define a atratividade, gere e coordena os respetivos serviços. É constituído pelo Presidente Luís Araújo, pela Vice-Presidente Teresa Monteiro, pelos Vogais Carlos Abade e Filipe Silva (Turismo de Portugal, 2021).

A Comissão de Jogos está responsável pela orientação, acompanhamento e supervisão da atividade do serviço de fiscalização e inspeção dos jogos de fortuna ou azar (Turismo de Portugal, 2021).

O Fiscal Único, por sua vez, controla a legalidade, a regularidade e a boa gestão financeira e patrimonial (Turismo de Portugal, 2021).

Por fim, o Conselho de Crédito colabora com o Conselho Diretivo no controlo orçamental e financeiro.

O Turismo de Portugal, além do trabalho que desempenha a nível nacional, está também presente nos mercados internacionais, de forma a promover o destino Portugal e apoiar os negócios das empresas.

São 17 as equipas do TDP que atuam em 25 mercados emissores de turismo, considerados prioritários ou relevantes para a promoção turística externa. Estas são responsáveis por realizar atividades promocionais institucionais e por apoiar a internacionalização das empresas portuguesas, desenvolvendo a sua ação de prospeção e de implementação de ações próprias, ou em coordenação com as Agências Regionais de Promoção Turística (Turismo de Portugal, 2021).

Estas equipas estão presentes nos mercados da Alemanha (que coordena a Suíça e a Áustria), Bélgica (que coordena os Países Baixos/Holanda), do Brasil, do Canadá, da China,

da Dinamarca (que coordena a Suécia e desenvolve ações na Noruega e na Finlândia), de Espanha, dos Estados Unidos da América, de França (que desenvolve ações no Luxemburgo), da Índia, da Irlanda, de Itália, do Japão (que desenvolve ações na Coreia do Sul), da Polónia, do Reino Unido, da República Checa e da Rússia.

Além disto, o TDP desenvolve ainda iniciativas em mercados considerados de atuação seletiva: a Austrália, Singapura, Israel e Países da Península Arábica.

CAPÍTULO 3
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
DESENVOLVIDAS
AO LONGO DO ESTÁGIO

Primeiramente, o período de duração do presente estágio foi de 4 meses, sendo desenvolvido no departamento de comunicação do Turismo de Portugal, I.P. Este teve início a 15 de fevereiro de 2021, e terminou a 15 de junho de 2021. De ressaltar que todas as atividades, e contactos com a organização, eram feitos através da via digital e respetivas ferramentas estabelecidas pelo Turismo de Portugal, I.P., dado o contexto pandémico.

De forma a facilitar a integração na equipa, bem como a adaptação ao trabalho remoto, foi-me disponibilizado um equipamento da organização, com as ferramentas Teams, Outlook, Intranet, e VPN da própria instituição, instaladas.

O primeiro contacto com o departamento foi através da reunião semanal do mesmo, realizada todas as segundas-feiras, às 10h00. Esta tinha como objetivo principal a delineação das atividades da semana, a gestão e esclarecimento de dúvidas, e, caso se aplicasse, o debate à cerca de questões relativas, por exemplo, à nova Intranet, ou a outro projeto/evento.

Antes de iniciar qualquer atividade, e me tornar mais autónoma e independente, comecei por percorrer os portais da organização, principalmente os que fazem parte da diligência do departamento de comunicação, de forma a perceber o seu tipo de comunicação e escrita. Estes incluem o portal institucional, o portal business, a intranet, as redes sociais pelas quais o departamento é também responsável (Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube), e newsletter interna.

Após esta leitura, foi-me proposto que tratasse de redigir algumas notícias que viriam a ser colocadas na newsletter interna semanal, pela qual o departamento é inteiramente responsável. Isto envolve o tratamento da informação já existente - que pode ser no formato de notícia, evento, ou vídeo -, e adaptá-la ao tipo de escrita da organização e da newsletter. Esta é essencialmente simples, precisa, e fluida, de modo a ser de fácil e rápida leitura. A estrutura das notícias é constituída pelo título – alusivo à informação contida no texto, e persuasivo; fotografia referente ao assunto, ou disponibilizada pelo próprio evento/site; corpo – onde se encontra o texto com a respetiva informação –; e por fim, o link a remeter para a fonte original.

Posteriormente, e dado o volume de trabalho desta tarefa, comecei a colaborar na parte da construção e atualização da agenda do portal institucional e business, em conjunto com outra colaboradora do departamento, já responsável por esta tarefa. Para desempenhar a mesma, é necessário procurar novos eventos ou datas comemorativas que se encaixem nos diversos temas e tópicos em que estão divididas as agendas, tais como: sustentabilidade, inovação, prémios, workshops e conferências, feiras e festivais, concursos, congressos, empreendedorismo, exposição, comemorações, feiras de turismo, e eventos.

Por outro lado, é também fundamental estar atenta aos diversos eventos e datas comemorativas que já se encontram inseridas nos portais e que se repetem todos os anos, e por isso, necessitam apenas de ligeiras alterações, dependendo das novas informações disponíveis.

Caso seja uma nova inserção, começa-se pela redação do título, sendo, por norma, o nome do evento ou da data comemorativa, como se pode ver no anexo I. Em segundo lugar, a colocação da data, hora (se aplicável), local, e tema/tópico adequado. Após este passo, constrói-se o texto, respeitando sempre a premissa de que “o menos é mais”. Mais uma vez, a informação deve ser concisa, direta, de fácil leitura, conter os principais e mais importantes tópicos. De seguida, é imprescindível colocar o link da fonte original, e, caso se aplique, o link disponibilizado pela organização do evento para efetuar inscrições. Para finalizar, e com vista a melhorar o SEO, são selecionadas algumas *tags* de entre a taxonomia existente, o que se traduz numa lista de termos, e cuja linguagem é controlada. Estas encontram-se ainda divididas por temas, e residem no *sharepoint*, um *software* utilizado para criar e gerir os portais.

Apesar de desempenhar esta tarefa, ficava sempre a faltar um último passo – a edição da fotografia. Esta tarefa era desempenhada, por norma, pela designer do departamento ou por outra colaboradora do mesmo, visto que eu ainda não tinha conhecimento na área. No entanto, após algum tempo, foi-me dado a conhecer o *Liberkey*, uma ferramenta digital gratuita e cuja instalação é apenas ao nível do *desktop*. Dentro do mesmo, eram utilizados diversos programas de tratamento e dimensionamento de imagens, como por exemplo, o *Pick Pick* e o *Fast Stone Image Viewer*.

Deste modo pude obter um pouco de experiência na área da edição e montagem de fotografias, bem como na montagem de capas para a agenda e para a newsletter. Isto tornou-se num desafio muito interessante e enriquecedor, já que consegui experienciar o poder que também as imagens possuem, e perceber a forma como estas estão interligadas com o resto da comunicação que é feita pela organização.

Tal como na linguagem e estilo de comunicação, também as imagens possuíam diretrizes estabelecidas pelo departamento de comunicação. As imagens deveriam respeitar a seguinte dimensão – 16:9 e 640x360 pixels, bem como ter uma apresentação simples, sóbria e direta, como mostram as figuras 4 e 5.



Figura 4- Exemplo de edição de imagem de uma celebração com destino ao Portal Institucional

Fonte Própria



Figura 5-Exemplo de edição de imagem de um evento com destino ao Portal Business

Fonte Própria

Pouco tempo após o início do estágio, tive a oportunidade de acompanhar de perto a reformulação da página da intranet da organização. Este processo tinha como objetivo a atualização da mesma, bem como estimular o conhecimento através dela. Estimou-se um período de 93 dias para a conclusão deste procedimento, sendo a Rumos a empresa externa responsável por esta transformação.

De modo a facilitar e alavancar todo o processo de reconstrução da intranet, eram feitas diversas reuniões semanais via online com a presença do diretor do departamento de comunicação, com uma ou mais colaboradoras do departamento de comunicação, com a diretora dos recursos humanos, com um engenheiro informático da organização, e ainda com os responsáveis do projeto da parte da Rumos. Ao assistir a estas reuniões consegui perceber a complexidade e dimensão de um projeto destes, bem como o impacto e importância que uma intranet tem dentro de uma organização.

No caso do Turismo de Portugal, I.P., a intranet era uma ferramenta-chave para o trabalho de todos, e ainda mais importância tinha dado o contexto pandémico. Dentro deste espaço virtual, os colaboradores tinham acesso às suas tarefas diárias, a documentos importantes ou necessários para o seu trabalho, notícias da organização e de turismo, oportunidades de mobilidade interna, links diretos para plataformas como a Travel BI,

entre outros. Esta facilitava a comunicação e organização de todos os colaboradores, bem como auxiliava o seu trabalho.

Ainda dentro da reformulação da intranet, auxiliei na marcação das reuniões semanais através da ferramenta online *Doodle*. Esta facilita o agendamento das mesmas, já que, através de um link, os colaboradores colocam um “x” em apenas uma das opções já disponibilizadas, além de ser online, e por isso, de fácil acesso a todos. Assim, a opção com o maior número de marcações, é a escolhida.

Infelizmente, e visto que o estágio terminou no dia 15 de junho de 2021, não consegui acompanhar o processo de reformulação da intranet até ao fim.

CAPÍTULO 4
METODOLOGIA

4.1 – Identificação do problema

Durante a realização desta investigação, todas as empresas e respetivos colaboradores foram obrigados a realizar o seu trabalho remotamente, dada a pandemia mundial da Covid-19. Em Portugal, segundo dados do INE relativos ao 2º trimestre de 2021, a proporção da população empregada que trabalhou sempre ou quase sempre a partir de casa com recurso a tecnologias de informação e comunicação, isto é, em teletrabalho, foi de 14,9%, abrangendo 717,0 mil pessoas.

Esta nova e complexa realidade, obrigou as diferentes organizações espalhadas por Portugal e pelo mundo a adaptar todo o seu *modus operandi*.

Por consequência, e de modo a manter a consistência e eficácia do trabalho diário, as organizações viram-se obrigadas a adotar novas medidas estratégicas, bem como novas formas de realizar as tarefas diárias.

Para isso, foi necessário encontrar as ferramentas digitais que melhor se adequam à realidade de cada uma. No caso do Turismo de Portugal, I.P. – local de estágio –, estas passaram pelo Teams – plataforma que possibilitou a realização das reuniões semanais do departamento de Comunicação, bem como trocas de mensagens e esclarecimento de dúvidas entre colaboradores; pelo Outlook – ferramenta que possibilitou a troca de emails entre todos os colaboradores, inclusive de diferentes departamentos; e pela Intranet – plataforma interna que geria as tarefas diárias, e expunha as notícias internas e externas mais recentes e importantes para os colaboradores de todo o TDP, além de conter diversos documentos e informações de extrema importância para o desenvolvimento de algumas tarefas diárias.

Além destas, foram criadas medidas como a oferta de uma aula de ginástica laboral semanal via Zoom, a distribuição de uma newsletter semanal interna via Outlook, entre outras.

Toda esta adaptação e medidas, além de auxiliar na concretização do trabalho diário, pretendia manter a coesão interna, e toda uma cultura organizacional já implementada e trabalhada.

Sendo que todo o estágio decorre via remota, com recurso aos diversos canais digitais referidos anteriormente, quis-se perceber a importância dos mesmos na comunicação interna do TDP, durante a fase pandémica.

Por conseguinte, o problema desta investigação é: Qual a importância dos canais digitais na comunicação interna do Turismo de Portugal, I.P., durante a pandemia?

Apoiadas na teoria empírica existente, foram contruídas 2 hipóteses que se poderão confirmar ou refutar:

H1: Os canais digitais contribuem para o desenvolvimento e eficácia da comunicação interna da organização, durante a pandemia.

H2: Os canais digitais podem contribuir para que haja uma falha na comunicação interna da organização durante a pandemia, o que pode influenciar a cultura organizacional e as próprias atividades dos profissionais.

4.2 - Objetivos do trabalho

Esta investigação tem como objetivo expor a importância dos canais digitais na comunicação interna do Turismo de Portugal, I.P., durante a pandemia. Por outro lado, este trabalho pretende ainda compreender de que forma é que a comunicação interna e a comunicação digital estão ligadas, nomeadamente num contexto real.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo perceber se os canais digitais impulsionam o desenvolvimento e eficácia da comunicação interna da organização, durante a pandemia, ou se, por outro lado, contribui para que haja uma falha na mesma, o que pode levar a alterações na cultura organizacional e nas atividades dos colaboradores.

Por último, a presente investigação pretende ainda contribuir para a literatura existente neste âmbito, além de revelar aspetos do dia-a-dia de uma organização pública dedicada à transmissão de informação turística, tanto interna como externamente.

4.3 – Instrumentos de pesquisa

De modo a obter uma resposta clara e eficiente ao problema levantado, de entre os diferentes instrumentos de pesquisa, optou-se pela entrevista. Através desta é possível recolher informação, através de questões colocadas ao entrevistado. De todas as técnicas que o método qualitativo dispõe, esta é a mais flexível, o que resulta em diferentes definições de entrevista.

Tendo isso em conta, e dada a natureza da questão de investigação, é pretendida uma entrevista aberta ou em profundidade – neste tipo, o entrevistado é convidado a falar livremente sobre um tema. Neste caso, as perguntas do investigador, quando feitas, pretendem dar mais profundidade às reflexões. No que diz respeito à sua estrutura, o investigador apenas introduz um tema e o entrevistado tem liberdade para ir proferindo sobre o mesmo (Batista et al, 2017).

Através deste instrumento pretende-se perceber como é que a organização em estudo relaciona a comunicação interna e as ferramentas digitais, qual a importância das mesmas para a comunicação interna durante a pandemia, e demais questões relacionadas com estes temas, de modo a contribuir para a literatura existente, acrescentando-lhe valor.

4.4 – Amostra

A amostra é constituída pelo Diretor do Departamento de Comunicação – Eng.º. Jorge Ambrósio -, da organização em estudo, o TDP, local onde é realizado todo o estágio.

4.5 – Método de recolha de dados

De modo a obter um resultado que dê resposta à questão de investigação de forma eficiente e clara, decidiu-se enveredar pelo método qualitativo dada a sua grande abrangência e liberdade que oferece ao investigador.

Como defende Batista et al (2017), a pesquisa qualitativa pretende investigar dados descritivos, de uma situação ou de um fenómeno, envolvendo o contacto direto entre o investigador e a situação estudada. Minayo (2017, citado em Batista et al, 2017) afirma ainda que este método é “[...] aquele que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das perceções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem”.

Este método, graças ao seu fundamento teórico, permite desvendar processos sociais ainda pouco conhecidos no que diz respeito a grupos particulares, incita à construção de novas abordagens, bem como novas revisões e conceitos (Batista et al, 2017).

4.6 – Análise dos dados e da informação

Como mencionado anteriormente, foi feita uma entrevista em que a entrevistadora é a autora deste trabalho, e o entrevistado é o Diretor do Departamento de Comunicação do Turismo de Portugal, I.P., o Eng.º Jorge Ambrósio. Esta foi realizada via digital, através da plataforma Zoom, no dia 17 de junho de 2021, e encontra-se transcrita na totalidade no anexo II.

Os dados apresentados na tabela 1, foram retirados da mesma, e auxiliam na resposta ao problema desta investigação, sendo os mesmos interpretados no subcapítulo seguinte.

“(...) acho que todas as ferramentas digitais são um contributo altamente positivo para a comunicação interna, não tenho qualquer dúvida. (...) É uma forma óbvia de estimular a partilha de conhecimentos, de estimular a partilha de interação, seja ela mais formal ou informal.”

“(...) esta disponibilidade das próprias ferramentas, e a disponibilidade das próprias pessoas para aprenderem em cima destas ferramentas altamente acelerada pelo contexto da pandemia influenciou brutalmente o desenvolvimento das plataformas de comunicação, nomeadamente as plataformas de comunicação interna.”

“(...) uma intranet nas organizações já é de à longa data uma plataforma e uma ferramenta que também tem como objetivo garantir a comunicação interna (...)”

<p>“(…) eu acho que apesar de tudo e apesar da disponibilização de plataformas e ferramentas para ganhos de comunicação interna, (…) há aqui uma perda muito muito grande da interação pessoal, e ao nível da comunicação, e se pensarmos puramente em comunicação, a comunicação vive muito da ligação pessoa a pessoa, e não mediada (…)”</p>
<p>“(…) eu enquanto responsável pela área da comunicação, eu chego a um sítio onde estão três ou quatro pessoas, e digo “Bom dia”, e em função do bom dia que recebo de retorno eu consigo perceber se é um bom dia ou não para falar com aquela pessoa sobre um determinado tema, ou se posso falar com ela só daqui a duas horas porque ela naquele momento não está focada naquilo (…)”</p>
<p>“(…) este lado mais intuitivo da comunicação, um lado mais, se quiser, humano e intuitivo da relação eu acho que acaba por se perder (…)”</p>
<p>“Eu acho que vamos atingir um equilíbrio sim (…) não sei se daqui a seis meses, se daqui a um ano, se daqui a dois anos, mas acho que o equilíbrio vai chegar.”</p>
<p>“Lamentavelmente, vemo-nos só aqui com o rosto, não há todas as outras coisas aqui a mediar esta comunicação, porque efetivamente a comunicação não é só palavras para um lado, palavras para o outro, e ver o que é que a pessoa diz. A maneira como o diz, e a maneira como se expressa de uma forma global é importante.”</p>
<p>(as ferramentas digitais) “Aumenta muito a eficácia de tudo, e especialmente ao nível da comunicação, já não há pretexto para dizer “eu agora não consigo falar com aquela pessoa porque ela não tinha disponibilidade para ir ou para vir não sei onde” (…)”</p>
<p>“(…) é um desafio para quem pensa a comunicação interna ou externa ou outra, é tentar perceber como é que isto vai equilibrar (…) quais é que vão ser os desafios, seja para quem lidera, para quem gere, ou para quem trata da comunicação; como é que isto vai passar; que equilíbrio é que vai ser este? Isso sinceramente é que eu acho que vai ser o grande desafio.”</p>
<p>“Porque continuo a achar que quem gosta de comunicação, quem faz comunicação, precisa muito da interação humana, não é? Alguma coisa nos há-de diferenciar de máquinas e de robots, etc, não é?”</p>
<p>“(…) é um facto que há muita comunicação que já é feita em processos automáticos, mas eu continuo a achar que a comunicação de maior qualidade, aquela que dá uma</p>

<p>maior garantia de eu ter chegado com a minha mensagem da maneira correta, sem dúvida, é uma interação mais pessoal.”</p>
<p>“A vantagem da comunicação é essa: conseguir perceber que a mensagem foi bem interpretada, foi bem assumida, e que a resposta que vem dessa mensagem é também clara na sua forma de chegar ao outro lado. E não tenho a certeza que as ferramentas digitais que temos agora ao dispôr nos deem essa garantia.”</p>
<p>“Eventualmente, se calhar as novas gerações que vão lidar e tratar da comunicação, já vêm com este chip incorporado dos aspetos mais digitais e mais automáticos das coisas (...)”</p>
<p>“(...) esta necessidade que hoje em dia há de mostrar e de comunicar, que estou em Madrid, estou a fazer isto, e não só misturar mecanismos de comunicação, mas como misturar os próprios conceitos, é uma coisa que me deixa um bocadinho preocupado na perspetiva do futuro, porque isto começa-se tudo a misturar (...)”</p>
<p>“Acho que a comunicação vai evoluir, não vai abdicar de todo das plataformas digitais, não vai abdicar de todo desta possibilidade de interação mediada por Zooms, Teams, o que quer que seja (...)”</p>
<p>“E onde é que isto pára, e onde é que vai voltar a necessidade de interação pessoal: um por gosto, dois por necessidade.”</p>
<p>“Mas acho, sinceramente, que vão aqui começar a surgir alguns pontos de limitação mesmo.”</p>
<p>“E não acredito, sinceramente, que seja possível ter comunicação de qualidade, sem haver interação humana. Não acredito mesmo. Aí tenho muitas dúvidas. (...) Do ponto de vista da credibilidade, e da veracidade da relação, eu acho que há aqui uma parte humana, e que se calhar vai ser altamente valorizada nos próximos tempos.”</p>
<p>“E efetivamente a comunicação, o que é bom, o que é agradável, o que é divertido na comunicação, é poder falar com a pessoa sem esta interface (...)”</p>
<p>“E o que é que a comunicação ganha com isto? vamos ser todos muito mais eficazes, e se encontrarmos um ponto de equilíbrio entre esta eficácia e, mais uma vez, a relação, mas a relação humana não mediada por equipamentos, máquinas, etc, aí a comunicação ganha imenso.”</p>
<p>“Mas sim, as ferramentas são determinantes e vão continuar a ser, não há volta a dar.”</p>

“(…) até porque há aqui outros aspetos da economia pura e dura que vão ter de se adaptar a tudo isto (…)”

“Acho mesmo que falta aqui todas as outras vertentes que são importantes para a comunicação, não é? Não é só esta coisa de: vai para lá mensagem, vem para cá mensagem. Não, falta o outro lado, o lado humano.”

Tabela 1- Dados retirados da Entrevista realizada ao Diretor do DCOM do Turismo de Portugal, I.P.

Fonte própria

4.7 – Interpretação dos dados

Tendo a entrevista como base, e após quatro meses de participação nas atividades do departamento de comunicação do Turismo de Portugal, I.P., verifiquei que esta é uma empresa que valoriza bastante a comunicação interna. Dada a sua dimensão, e principalmente numa altura de pandemia, em que todos trabalhavam a partir de casa, foi muito importante manter a coesão entre todos os colaboradores. Para isto, as ferramentas digitais revelaram ser um ponto fulcral no auxílio deste objetivo.

Durante o período de estágio foram organizados eventos privados, públicos, reuniões importantes; iniciou-se um processo de reformulação da intranet da organização; eram constantemente resolvidas questões essenciais ao trabalho de todos; e, além destas questões profissionais, ainda se tentava manter uma certa convivência e equilíbrio entre o trabalho e a socialização. Tudo isto a partir de ferramentas digitais.

No entanto, denotei que existiam três ferramentas digitais essenciais para o trabalho do Turismo de Portugal, I.P., e dos seus colaboradores, estimulando os eixos da compreensão, da circulação e do confronto descritos por Henriët e Boneu (1990). Estas ferramentas incluíam o Teams, o Outlook, e a Intranet.

A própria organização revela uma grande preocupação com o bem-estar dos colaboradores – um dos eixos da comunicação interna referido por Henriët e Boneu (1990), a coesão – já que oferece aulas de ginástica laboral e outros descontos em serviços de bem-estar e lazer.

No entanto, para uma melhor compreensão da realidade laboral e social do TDP, e de modo a responder às questões inicialmente levantadas, foi feita uma entrevista aberta, via online, ao Diretor do departamento de comunicação da organização, Eng.º. Jorge Ambrósio (anexo II).

Durante a entrevista, foi notória a importância dada pelo mesmo às ferramentas digitais para obter uma comunicação interna de sucesso. Como mencionado pelo mesmo, as ferramentas digitais tornam-se “(...) uma forma óbvia de estimular a partilha de conhecimentos, de estimular a partilha de interação, seja ela mais formal ou informal (...)”.

Apesar disto, também a pandemia contribuiu para esta aceleração digital e para uma maior presença de ferramentas no dia-a-dia dos colaboradores das organizações, como afirma o Diretor do DCOM – “Acho que esta disponibilidade das próprias ferramentas, e a disponibilidade das próprias pessoas para aprenderem em cima destas ferramentas altamente aceleradas pelo contexto da pandemia, influenciou brutalmente o desenvolvimento das plataformas de comunicação, nomeadamente as plataformas de comunicação interna”.

Dadas estas afirmações, retiradas da entrevista feita ao Diretor da DCOM, podemos concluir que a hipótese 1 – Os canais digitais contribuem para o desenvolvimento e eficácia da comunicação interna da organização, durante a pandemia – foi corroborada.

Por outro lado, denota-se uma lacuna no que toca à convivência social e à respetiva interação pessoal. Nas palavras do Eng.º. Jorge Ambrósio, “(...) há aqui uma perda muito muito grande da interação pessoal, e ao nível da comunicação, e se pensarmos puramente em comunicação, a comunicação vive muito da ligação pessoa a pessoa, e não mediada (...)”.

Apesar das ferramentas digitais serem um elemento facilitador da comunicação interna, ainda não consegue substituir o contacto visual, o toque, ou a simples observação da linguagem corporal. O Diretor da DCOM acrescenta ainda que “(...) efetivamente, a comunicação não é só palavras para um lado, palavras para o outro, e ver o que é que a pessoa diz. A maneira como o diz, e a maneira como se expressa de uma forma global é importante.”

Por consequência, não se pode dizer que a hipótese 2 - Os canais digitais podem contribuir para que haja uma falha na comunicação interna da organização durante a pandemia, o que pode influenciar a cultura organizacional e as próprias atividades dos profissionais -, é refutada por completo, já que, apesar de não contribuírem para uma falha considerável na comunicação interna, os canais digitais ainda não conseguem preencher a lacuna do convívio presencial, o que pode influenciar a cultura organizacional e as atividades dos colaboradores da organização.

No entanto, na opinião do entrevistado, “(...) o equilíbrio vai chegar (...)”, até porque “(...) efetivamente há passos que não vão voltar atrás”. Apesar das ferramentas digitais ditarem o fim das barreiras geográficas e desenvolverem diversos aspetos da comunicação interna, há ainda outros que estas não conseguem colmatar. Por isso, é provável que se chegue a um “meio-termo”, ou seja, aliar o digital e o presencial de forma sustentada e benéfica para todos.

Em conclusão, a entrevista realizada ao Diretor do DCOM revela que as ferramentas digitais vieram contribuir para uma evolução tremenda das organizações e da respetiva comunicação interna. No entanto, estas ainda não conseguem substituir o lado humano, que é também vital para uma comunicação interna de qualidade. Além destas questões, também o lado económico e político pode afetar o futuro destas duas vertentes – digital e comunicação interna –, já que está tudo interligado.

CAPÍTULO 5
CONCLUSÕES

Atualmente, e visto que somos uma sociedade cada vez mais presente no digital, é importante perceber de que forma é que esta comunicação é feita dentro das organizações, pois também isso será transmitido ao público direta ou indiretamente. Já a comunicação interna, tem vindo a ganhar grande destaque no seio das empresas, sendo referenciada por diversos autores como uma ferramenta essencial para a motivação dos colaboradores, melhorias contínuas, aumento de produtividade, sucesso da organização, entre outros.

Apesar de tudo isto, no presente ano a sociedade e as próprias empresas depararam-se ainda com uma situação até então desconhecida – a pandemia mundial. Esta veio alterar a vida como a conhecíamos, nomeadamente o ambiente organizacional e a própria gestão da comunicação interna. Esta passou a ser feita através dos diferentes canais digitais, o que levou a mudanças significativas na forma como a mesma é transmitida e trabalhada.

No entanto, e aquando da escolha do local de estágio, percebi que seria importante entender a importância destes canais digitais para a comunicação interna, principalmente durante uma pandemia mundial. Iriam estes canais facilitar a vida aos responsáveis pela comunicação interna? iriam substituir igualmente o contacto físico? Iriam ser de fácil manuseamento e compreensão? Resumidamente – seriam estes canais importantes para a comunicação interna numa altura em que todos se recolheram às suas casas, nomeadamente organizações e respetivos colaboradores?

Colocadas as questões de partida, deu-se início o estágio curricular no Turismo de Portugal, I.P. O decorrer do mesmo foi possível precisamente através das ferramentas digitais escolhidas pela organização, o que auxiliou na elaboração das respostas ao problema inicial. No entanto, para resolver o mesmo, foi feita uma entrevista ao Diretor do Departamento de Comunicação de onde foram retiradas conclusões relevantes, e que ditaram a importância das ferramentas digitais no caso do Turismo de Portugal, I.P.

Dadas as conclusões e reflexões retiradas, posso afirmar que as tarefas que me propus executar foram concluídas com sucesso. Além disso, acredito que o meu contributo para a organização referida foi bastante positivo, visto que trouxe uma perspetiva nova e

diferente, já que tive oportunidade de analisar e opinar a cerca de diversos aspetos da comunicação interna, de forma imparcial e com uma visão externa.

Cada dia que passei no Turismo de Portugal, I.P. foi um verdadeiro desafio, tanto a nível profissional como pessoal, visto que foi a minha primeira experiência profissional em teletrabalho, e também o primeiro trabalho numa empresa de renome como esta.

Além de todos os aspetos profissionais que aprendi, pude ainda contar com o enorme apoio por parte de todos os colaboradores do departamento onde estava inserido o estágio, o que também me enriqueceu como pessoa e profissional. Por tudo isto, o Turismo de Portugal, I.P. foi um excelente ponto de partida para o meu ingresso no mundo profissional.

CAPÍTULO 6

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar dos inúmeros benefícios e aprendizagens que esta investigação trouxe, senti também algumas dificuldades e limitações.

Em primeiro lugar, senti dificuldade em encontrar informação a cerca da ligação entre a comunicação interna e a comunicação digital, o que limitou a redação deste subcapítulo do trabalho.

Por outro lado, a própria situação pandémica impediu a realização do estágio em formato presencial, o que limitou o conhecimento de diversos aspetos do quotidiano da organização, que decerto seriam uma mais valia para o trabalho.

Por fim, o facto da entrevista ter sido feita apenas ao Diretor da DCOM, acabou por condicionar também as conclusões.

Anexos

Anexo I – Exemplo de texto e respetivas informações para inserir num evento da agenda do Portal Business

Vê Portugal – 7º Fórum Turismo Interno | 26 maio 2021

Congressos | Centro Cultural e de Congressos das Caldas da Rainha | online | 09:30

<http://business.turismodeportugal.pt/pt/Agenda/Eventos/Paginas/forum-turismo-interno.aspx> - página TDP

<https://veportugal.com.pt/> - mais informações

<https://veportugal.com.pt/register/> - inscrições

<https://veportugal.com.pt/#program> – programa

No próximo dia 26 de maio de 2021, decorre o Vê Portugal – 7º Fórum de Turismo Interno, em formato híbrido. Esta é uma iniciativa promovida pela Turismo Centro de Portugal e pela Câmara Municipal das Caldas da Rainha, em parceria com as Entidades Regionais de Turismo.

Este evento caracteriza-se por ser o maior fórum nacional de turismo interno, assumindo particular relevância à luz da presente pandemia. Além disso, este conta com a presença de especialistas nacionais e internacionais, que contribuem para o debate dos temas em análise.

//Temas:

_ Lei 33/2013 - Que Futuro?

_ Tendências na Promoção e Estruturação Turística Nacional Pós-COVID-19

_ Comercialização e Venda

O 7º Fórum de Turismo Interno conta com a presença de diversos oradores, entre eles Rita Marques, Secretária de Estado do Turismo, os cinco presidentes das Entidades Regionais de Turismo – Pedro Machado (Centro de Portugal), Luís Pedro Martins (Porto e Norte de Portugal), Vítor Costa (Região de Lisboa), Vítor Silva (Alentejo e Ribatejo) e João Fernandes (Algarve) –, Alessandra Priante, Diretora do Departamento Regional para a Europa da Organização Mundial de Turismo, entre outros.

Este ano, o evento decorre em formato híbrido. Os participantes, à exceção dos participantes internacionais, estarão fisicamente presentes no Centro Cultural e de Congressos das Caldas da Rainha, enquanto os interessados acompanharão via *streaming*.

A participação é livre, mas necessita de uma inscrição prévia.

Tags: Conferência, Turismo, Turismo Interno, Portugal, Caldas da Rainha, Inovação, Estratégia de Turismo, Promoção turística, Centro, 2021

Anexo II - Entrevista ao Diretor do Departamento de Comunicação do Turismo de Portugal, I.P.

Esta entrevista realizou-se via digital, através da plataforma Zoom, no dia 17 de junho de 2021. A entrevistadora é a autora deste trabalho, e o entrevistado é o Diretor do Departamento de Comunicação do Turismo de Portugal, I.P., o Eng.º Jorge Ambrósio.

Entrevistadora – Bom dia Eng.º Jorge Ambrósio

Entrevistado – Bom dia Sofia

Entrevistadora – Hoje estamos aqui reunidos através de uma ferramenta digital, o que já nos encaminha para o tema principal desta entrevista: a importância das ferramentas digitais para a comunicação interna. Dentro deste tópico, gostaria que respondesse de forma abrangente a três questões principais: se acha que as ferramentas digitais são realmente importantes para a comunicação interna; quais destas utiliza dentro do seu departamento; o que pensa do futuro desta junção.

Entrevistado – Basicamente acho duas coisas, e que vão parecer contraditórias: uma – eu acho que todas as ferramentas digitais são um contributo altamente positivo para a comunicação interna, não tenho qualquer dúvida. É uma forma óbvia de estimular a partilha de conhecimentos, de estimular a partilha de interação, seja ela mais formal ou informal, não tenho qualquer dúvida acerca disso. Acho que esta disponibilidade das próprias ferramentas, e a disponibilidade das próprias pessoas para aprenderem em cima destas ferramentas altamente acelerada pelo contexto da pandemia influenciou brutalmente o desenvolvimento das plataformas de comunicação, nomeadamente as plataformas de comunicação interna.

Há dois anos atrás uma parte significativa de pessoas não fazia a mínima ideia do que é que era uma plataforma Zoom na qual agora estamos a falar, a plataforma Teams era uma coisa que alguns já iam percebendo quais é que eram as suas utilidades, mas uma fatia muito pequenina, provavelmente só os *geeks* da tecnologia é que achavam que aquilo era uma coisa fantástica, e portanto isto acelerou brutalmente não é?. E acho que isto é uma forma muito eficaz de garantir e de assegurar a comunicação interna, nesta perspetiva. Porque havia outras, e a Sofia estava a falar num projeto em que estava minimamente envolvida na nova intranet, que é uma coisa que já vem detrás e é efetivamente não uma aplicação de interação, não tão fácil e de ligação direta, mas que uma intranet nas organizações já é de à longa data uma plataforma e uma ferramenta que também tem como objetivo garantir a comunicação interna, não tanto nesta perspetiva mais óbvia da interação e da comunicação entre as pessoas mas comunicação na partilha de conhecimento, na partilha de informação, de repositório de informação e portanto de repositório das aplicações para trabalhar, portanto é também uma forma de garantir a comunicação interna, porque as pessoas à partida sabem que se recorrerem à plataforma intranet é lá que encontram as coisas que precisam seja para trabalhar, seja para interagir com os colegas, portanto é também uma plataforma.

Agora, e aqui é que vem o contrassenso, eu acho que apesar de tudo e apesar da disponibilização de plataformas e ferramentas para ganhos de comunicação interna, é um bocadinho aquilo que estávamos a falar antes, (ainda de microfone desligado), acho que há aqui uma perda muito muito grande da interação pessoal, e ao nível da comunicação, e se pensarmos puramente em comunicação, a comunicação vive muito da ligação pessoa a pessoa, e não mediada, ou seja, quer queiramos, quer não, apesar dos interfaces serem cada vez mais sofisticados e permitirem uma interação muito rápida, muito eficaz, com vídeo, etc etc, mas falta aqui qualquer coisa não é? Eu continuo a achar, (mas se calhar tem a ver com a idade), que falta muito aqui (a sério, a sério), é um problema cultural, é um problema geracional se calhar, não é? Mas que me falta, como lhe dizia há pouco, a interação.

O que é que eu quero dizer com isto? E dou sempre este exemplo: quando a pessoa chega a um sítio, e eu enquanto responsável pela área da comunicação, eu chego a um sítio onde estão três ou quatro pessoas, e digo “Bom dia”, e em função do bom dia que recebo

de retorno eu consigo perceber se é um bom dia ou não para falar com aquela pessoa sobre um determinado tema, ou se posso falar com ela só daqui a duas horas porque ela naquele momento não está focada naquilo, ou porque o dia lhe correu mal ou por outra razão qualquer, mas dá para perceber, não é? E, portanto, esta coisa do automatismo, dos Zooms, dos Teams, etc, não leva essas particularidades em linha de conta, não é? Portanto temos ali uma hora marcada, e eu posso chegar e dizer assim: ah a Sofia hoje está com uma cara assim que se calhar..., mas tenho de lhe dizer, não é? Não consigo perceber, não é? Ou se percebo, depois já não há aqui muita margem para dizer “Oh Sofia olhe agora já não falamos mais, portanto desligamos a chamada e vamos voltar a falar daqui a três a quatro horas”.

Portanto, este lado mais intuitivo da comunicação, um lado mais, se quiser, humano e intuitivo da relação eu acho que acaba por se perder, perde-se um bocadinho. E eu acho mesmo que é o principal ponto disto. Eu acho que vamos atingir um equilíbrio sim, sinceramente, acho que vamos aqui tentar, o equilíbrio vai chegar, não sei se daqui a seis meses, se daqui a um ano, se daqui a dois anos, mas acho que o equilíbrio vai chegar, porque apesar de tudo, e apesar deste sucesso das plataformas digitais para a comunicação, seja interna, seja externa. Isto que eu estou a dizer acho que as pessoas vão continuar a sentir, que é a necessidade do olhar diretamente.

Eu conheço uma pessoa que, há muitos anos, foi-me ensinando algumas coisas na vida, ele já tem para aí setenta e tal anos, mas que dizia uma coisa que era muito importante, e que era a linguagem corporal. E a linguagem corporal nas pessoas, não é só o olhar, não é só o gesto daquele dia, e mesmo assim, até o olhar com esta coisa da câmara perde-se, não é? Não é a mesma coisa. Mas a linguagem corporal, no sentido de, mais uma vez digo, é o “bom dia” que a pessoa devolveu, se apesar de ter dito com a maior das simpatias e o maior dos sorrisos, a pessoa percebe que há ali algum desconforto naquela linguagem corporal se o dia não estiver a correr bem ou não for um bom dia. E isso perde-se, não é? Lamentavelmente, vemo-nos só aqui com o rosto, não há todas as outras coisas aqui a mediar esta comunicação, porque efetivamente a comunicação não é só palavras para um lado, palavras para o outro, e ver o que é que a pessoa diz. A maneira como o diz, e a maneira como se expressa de uma forma global é importante.

Agora, efetivamente há passos que não vão voltar atrás, isso eu estou convicto. Não vai voltar a haver aquela desculpa de “não podemos falar porque eu tenho de ir ao Porto”, não é? “Não, não vamos falar os quatro porque não sei quem não tem disponibilidade para ir não sei aonde, ou para ir a Lisboa”. Portanto, eu isso acho que acabou. Sim, acho que essa questão acabou. E aí é um ganho, porque acho que se ganha muito em termos de eficácia, não é? Aumenta muito a eficácia de tudo, e especialmente ao nível da comunicação, já não há pretexto para dizer “eu agora não consigo falar com aquela pessoa porque ela não tinha disponibilidade para ir ou para vir não sei onde”. Portanto, ao nível de eficácia isso é um ganho.

Eu acho é que, e é um desafio para quem pensa a comunicação interna ou externa ou outra, é tentar perceber como é que isto vai equilibrar, como é que isto vai, não é? Nós estávamos a partir de um ponto extremado, e isto há-de encontrar um ponto de equilíbrio. A minha questão é: quais é que vão ser os desafios, seja para quem lidera, para quem gere, ou para quem trata da comunicação; como é que isto vai passar; que equilíbrio é que vai ser este? Isso sinceramente é que eu acho que vai ser o grande desafio. Onde é que nós vamos encontrar esse equilíbrio, não é? Onde é que vamos encontrar esse ponto de equilíbrio, percebe? E confesso que não tenho a certeza onde é que ele vai acontecer, se vai puxar mais para um lado, se vai puxar mais para o anterior tradicional, não sei. Porque continuo a achar que quem gosta de comunicação, quem faz comunicação, precisa muito da interação humana, não é? Alguma coisa nos há-de diferenciar de máquinas e de robots, etc, não é? E é um facto que há muita comunicação que já é feita em processos automáticos, mas eu continuo a achar que a comunicação de maior qualidade, aquela que dá uma maior garantia de eu ter chegado com a minha mensagem da maneira correta, sem dúvida, é uma interação mais pessoal, que me dê essa garantia, é preferível.

Esta intermediação feita, ou por processos automáticos, ou mediada por plataformas mais digitais, eu fico sempre a achar que isto não é nenhuma garantia. Ou seja, aquela coisa de olhar nos olhos, e se a pessoa me diz que é um “sim”, e eu ter a certeza que o “sim”, é um “sim” dito, mas é um “sim” sentido também, certo? A vantagem da comunicação é essa: conseguir perceber que a mensagem foi bem interpretada, foi bem assumida, e que a resposta que vem dessa mensagem é também clara na sua forma de

chegar ao outro lado. E não tenho a certeza que as ferramentas digitais que temos agora ao dispôr nos deem essa garantia. Mas mais uma vez digo, também pode haver aqui um problema, que é meu, de entendimento das coisas desta maneira, ou que é uma questão mais datada no tempo e geracional, ok? Eventualmente, se calhar as novas gerações que vão lidar e tratar da comunicação, já vêm com este chip incorporado dos aspetos mais digitais e mais automáticos das coisas, não é? Portanto, admito que isso seja uma possibilidade. Vou dar-lhe um exemplo que é o exemplo muito recente, que acho que faz aqui alguma lógica: a necessidade de comunicação das pessoas hoje em dia é de tal maneira, que eu não sei se é uma necessidade genuína ou se é uma necessidade só de mostrar que estão a comunicar.

O exemplo que eu lhe vou dar é do diretor não sei do quê da TAP, que aconteceu ontem ou anteontem, (não sei se a Sofia acompanhou). Portanto, aquelas duas pessoas, aqueles dois recursos de topo, dirigentes da TAP, um deles com responsabilidades na área dos recursos humanos, gravaram um vídeo, puseram no Facebook, gravaram o vídeo em Madrid, na Praça Mayor de Madrid, com um ar muito divertido, a dizer que estavam em Madrid a recrutar pessoas para a TAP em Madrid para a área de, não sei se logística ou manutenção mecânica dos aviões ou não sei quê, estavam a recrutar pessoas em Madrid. Chegando mesmo a dizer que os Madrilenses, os Espanhóis eram muito mais assertivos e que era fantástico recrutar pessoas em Madrid, não sei quê, não sei quê. Portanto, o que é que aconteceu? Já estão suspensos. Atendendo às atuais circunstâncias, a TAP está a dispensar pessoas, e temos estas duas... A minha pergunta foi: qual é que foi a necessidade destas duas pessoas se exporem desta maneira, com um vídeo gravado em Madrid, publicado no Facebook.

Portanto, esta necessidade que hoje em dia há de mostrar e de comunicar, que estou em Madrid, estou a fazer isto, e não só misturar mecanismos de comunicação, mas como misturar os próprios conceitos, é uma coisa que me deixa um bocadinho preocupado na perspetiva do futuro, porque isto começa-se tudo a misturar, não é? Eles estão a comunicar para quem, certo? Para o mundo, amigos? Mas eles estão lá a fazer uma coisa que é profissional, não é? Não sei, acho mesmo que esta confusão começa a surgir.

Mas admito, mais uma vez, e por isso é que lhe estava a dizer, eu olhei para eles e disse “epá, esta gente tem mais ou menos a minha idade, e se calhar isto só chocou as pessoas

da minha idade... se calhar se isto fosse feito por gente mais nova, para gente mais nova e com gente mais nova, isto se calhar era uma coisa normal e natural.”

Portanto, o que é que eu quero dizer Sofia? Acho que a comunicação vai evoluir, não vai abdicar de todo das plataformas digitais, não vai abdicar de todo desta possibilidade de interação mediada por Zooms, Teams, o que quer que seja, Skype's, o que quer que seja, não vai, isso acabou, não sei qual é que vai ser o limite, percebe-me? Há-de haver aqui um ponto onde, “bom, chegámos ao limite, já não é mais por aqui”. E onde é que isto pára, e onde é que vai voltar a necessidade de interação pessoal: um por gosto, dois por necessidade. Ou seja, estes dois senhores (desculpe a expressão), nunca se teriam “entalado” se não houvesse estas possibilidades de comunicação tão alargadas, porque não havia. Tinham ido a Madrid, tinham lá ido fazer o trabalho deles, e acabou. Esta necessidade de comunicar permanente, com toda a gente e para toda a gente, tem esta questão. Mas acho, sinceramente, que vão aqui começar a surgir alguns pontos de limitação mesmo.

Acho que vão começar a surgir alguns limites, como se dizia na minha geração: “trabalho é trabalho, conhaque é conhaque”. E, portanto, se isto é trabalho eu não vou misturar as coisas. Mas eu acho que estas plataformas todas, são muito propícias a esta confusão, a misturar, certo? E acho que se correm alguns riscos, e que também só se vão ultrapassar com os erros, e acho que as pessoas vão começar a perceber isso. Eu acredito que estes senhores, mesmo que venham a ser recuperados, reintegrados no seu trabalho, não voltarão mais a gravar coisas misturando público e privado, misturando pessoal e profissional, não é? Mas pronto, acho que estes são alguns dos desafios da comunicação.

Eu não sei onde ela vai parar, mas há-de haver aqui algum limite. E não acredito, sinceramente, que seja possível ter comunicação de qualidade, sem haver interação humana. Não acredito mesmo. Aí tenho muitas dúvidas. Acho que é possível fazer envios automáticos de informação aos molhos, é verdade, mailings, redes sociais, post's para seres lidos por toda a gente, tudo isso, acredito. É possível fidelizar clientes numa perspetiva de comunicação e marketing? É possível fidelizar clientes apenas pela via digital? Se calhar é, admito que sim. Do ponto de vista da credibilidade, e da veracidade da relação, eu acho que há aqui uma parte humana, e que se calhar vai ser altamente valorizada nos próximos tempos.

Eu em junho ou julho do ano passado, interrogava-me e pensava assim: “bom, se isto acabar agora acho que vamos ficar todos a achar que o digital é fantástico.”, e achei que aquilo ia crescer brutalmente. Como estamos quase há um ano e meio, esta lógica do digital, digital, digital, distanciamento, falar com as pessoas desta maneira (via digital) ... eu acho que vai acontecer o contrário. Quando finalmente pudermos voltar todos a fazer não sei o quê, vai haver um “boom” outra vez enorme da necessidade de fazer reuniões, de falar diretamente com a pessoa, porque é humano. Nós precisamos de socializar, mesmo. E efetivamente a comunicação, o que é bom, o que é agradável, o que é divertido na comunicação, é poder falar com a pessoa sem esta interface, não é? Acho que é isso que é bom.

Eu tenho um grande amigo que é psicólogo, e que me dizia no outro dia assim: “já reparaste que antigamente ninguém dava valor à coisa tão simples do “Olá, estás bom?”, e era só um toque no ombro.” Era um toque no ombro. E ele dizia-me: “no outro dia tinha aqui uma pessoa que me dizia que estava com saudades disso. De sentir um toque no ombro só a dizer “Olá, estás bom?”, e a pancadinha no ombro”.

Entrevistadora – Exato, e era um gesto tão simples.

Entrevistado – É um gesto simples, mas é um gesto de comunicação, não é? E só fazemos isso tipicamente com quem gostamos, ou nos damos bem, ou somos próximos, não é? Portanto, é mais um gesto de comunicação, e é nessa perspetiva que eu acho que vai haver aqui um recuperar de tudo isso.

Mas também como lhe digo, não vamos voltar a questionar-nos que não é possível ir ao Porto para fazer uma reunião. Portanto, onde é que está aqui o equilíbrio? E o que é que a comunicação ganha com isto? Eu acho que vai ganhar muito. Porque, como lhe digo, vamos ser todos muito mais eficazes, e se encontrarmos um ponto de equilíbrio entre esta eficácia e, mais uma vez, a relação, mas a relação humana não mediada por equipamentos, máquinas, etc, aí a comunicação ganha imenso. Ganha eficácia e não perde na relação, e na construção da relação. Portanto, parece-me que é isso. Agora, não consigo fazer futurologia, não sei como é que isto vai ser. Mas sim, as ferramentas são determinantes e vão continuar a ser, não há volta a dar.

Vamos ver, até porque há aqui outros aspetos da economia pura e dura que vão ter de se adaptar a tudo isto, não é? Que é: “ok os escritórios vão estar menos ocupados.”. Vão, é verdade. Não vamos passar a ter dez pessoas na mesma sala, provavelmente não vamos. Mas há uma outra questão, que é: pequenos negócios da economia local que existem à volta das zonas de escritórios, das zonas de trabalho das cidades, sobrevivem à conta das deslocações das pessoas para estes sítios. Portanto, se isso deixar de existir, toda a economia das cidades vai ter de ser reorganizada. Mas isso já era outra conversa de comunicação, não é? Espero mesmo que a comunicação não se perca nesse sentido, porque depois fica uma coisa fria, distante, eu acho. E não é propriamente o que eu acho que seja desejável para a comunicação. Acho mesmo que falta aqui todas as outras vertentes que são importantes para a comunicação, não é? Não é só esta coisa de: vai para lá mensagem, vem para cá mensagem. Não, falta o outro lado, o lado humano.

Não sei se era por aqui o caminho da resposta que estava a pensar Sofia.

Entrevistadora – Sim, sim, era. Acabou por responder a tudo de uma forma geral. Agradeço imenso a sua ajuda e tempo despendido, e veremos o que o futuro nos reserva no que toca a este tema.

Entrevistado – Ora essa, disponha. E é sempre um prazer ter gente nova na nossa equipa. E espero que nos reencontremos em breve, noutro ambiente.

Entrevistadora – Sim, seria bom sinal. Muito obrigada.

Referências bibliográficas

Legislação

Despacho nº 1017/2019 de 3 de outubro de 2019. Diário da República nº190 – 2ª série.

Bibliografia

Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 8, 91–103. Disponível em: <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>

Barroso, A. (2012). Instrumentos de pesquisa científica qualitativa: vantagens, limitações, fidedignidade e confiabilidade. *EFDeportes.com, Revista Digital*. Buenos Aires, Ano 17, Nº 172

Batista, E. C., Matos, L. A. L., & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23–38.

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*. 18(33). 91-102. DOI: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6

Cabral, A. (2020). Do Papel ao Digital: A Utilização de Aplicativo de Mensagens Instantâneas – Whatsapp como mecanismo de comunicação interna e suas implicações para a qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/1135>

Carvalho, A. (2015). A Integração Das Novas Mídias Sociais à Comunicação Interna Das Organizações. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/42811>

Castelhano, M. (2019). Relatório de Estágio na Amm-Alumínios: Reformulação do Website e melhoria da Comunicação Organizacional. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31919/1/Marta_Castelhano.pdf

de Augusto Lixa, S. C. (2016). *Fusões e Aquisições Organizacionais - O lugar da comunicação interna*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/20079>

Gerard, P. (2017). *O que é a Comunicação Digital?*. O Blog de marketing e vendas. Disponível em: <https://www.marketing-vendas.pt/2017/11/15/comunicacao-digital/>

Henriet, B., & Boneu, F. (1990). *Audit de la Communication Interne*. Paris: Editions d'Organisations.

Instituto Nacional de Estatística. (2021, agosto). Estatísticas do Emprego - 2.º trimestre de 2021. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=472918560&DESTAQUESmodo=2

Kunsch, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (2ª ed). São Paulo: Summus Editorial Ltda.

Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas in: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp.167-190

Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 38–51.

Kunsch, M. (2016). *Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus Editorial Ltda.

Lima, M., & Abbud, M. (2015). Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. *Atas da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, Manaus. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>

Manfrin, N. (2019). A Comunicação Digital Como Possibilidades De Integração Social. *REGRAD - Revista Eletrónica De Graduação Do UNIVEM - ISSN 1984-7866*, 12(01), 45 - 62. Disponível em <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/2774>

Martins, M. S. A. (2015). *A importância da Liderança para o funcionamento da Comunicação Interna numa Organização Sem Fins Lucrativos. Um projeto de aplicação na APPACDM*. Escola Superior de Tecnologia de Gestão de Oliveira do Hospital. Disponível em:

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17645/1/MMC_disserta%20de%20mestrado.pdf

Melo, V. P. C. D. (2006). *Comunicação interna e sua importância nas organizações* (Vol.1). Tecitura. Disponível em: <https://www.doccity.com/pt/a-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes/4724646/>

Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*. 18. 61-73. DOI: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4

Organização Mundial de Saúde. (2020, julho). Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático. *Bureau Internacional do Trabalho*. ISBN 978-972-704-443-6. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf

Paula, L. (2020). Paula & Coelho: um novo olhar para a comunicação interna empresarial. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/994>

Pažèraitè, A., & Repovienè, R. (2018). Content Marketing Decisions for Effective Internal Communication. *Management of Organizations: Systematic Research*, 79(1), 117–130. Doi: <https://doi.org/10.1515/mosr-2018-0008>

Pereira, F. (2013). *Da Importância da Comunicação Interna à Análise dos Seus Eixos: Auditoria da Comunicação Interna* (Tese de mestrado não publicada). Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra.

Pereira, N. (2018). Comunicação interna na Era Digital: o caso da McDonald's e o Dia Internacional da Mulher. *Comunicação Pública*, Vol.13, Nº25. DOI: <https://doi.org/10.4000/cp.2954>

Pîrjol, F., & Radomir, L. (2017). The Role of Internal Communication on the efficiency of the activity in an organization. *Business Excellence and Management*, 7(2), 27–45.

Rotter, A. (2017, abril 19). *Como ser estratégico na Comunicação Interna 4.0*. Aberje. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/colunas/como-ser-estrategico-na-comunicacao-interna-4-0/>

Vieira, V. P. P. (2016). Os efeitos da comunicação digital na dinâmica do ativismo transnacional contemporâneo: um estudo sobre a Al-Qaeda, Wikileaks e Primavera Árabe. Disponível em <https://repositorio.unb.br/handle/10482/20904>

