

## **A Felicidade Organizacional e a Comunicação Interna**

**Ana Carolina da Costa Mata**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação- Comunicação  
Estratégica**

**Março, 2022**

## **A Felicidade Organizacional e a Comunicação Interna**

**Ana Carolina da Costa Mata**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação- Comunicação  
Estratégica**

**Março, 2022**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, área de especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ivone Ferreira.

## **Agradecimentos**

“Coisas incríveis no mundo dos negócios nunca são feitas por uma única pessoa, são feitas por uma equipa”. *Steve Jobs*

Este projeto de investigação só foi possível com o contributo e o apoio de algumas pessoas importantes para mim e que me fizeram sentir sempre parte de uma equipa.

Agradeço à minha família por ter sempre acreditado em mim, em especial à minha mãe que sempre me ajudou e foi o meu braço direito ao longo deste projeto.

À minha segunda família, - os amigos, que sempre me motivaram.

Agradeço, em especial, também, à minha orientadora, Ivone Ferreira, pela dedicação, disponibilidade, apoio e entusiasmo que demonstrou ao longo desta caminhada.

À FCB Lisboa, pela colaboração, prontidão, disponibilidade e auxílio fornecido para a realização desta investigação. Em todos os momentos, a FCB Lisboa demonstrou interesse e apoiou este trabalho de investigação, fornecendo as informações e documentos necessários para que fosse possível concluir este projeto. Muito obrigada.

## Resumo

Cada vez mais as organizações compreendem que uma comunicação eficaz, a todos os níveis, pode influenciar o bem-estar, a qualidade de vida e a felicidade dos colaboradores. Por este motivo, estas têm alterado o modo como olham e como se relacionam com o seu público interno, utilizando a comunicação como uma ferramenta essencial e indispensável para a obtenção, do sucesso empresarial mas, também, para motivar, integrar, informar e cuidar dos seus colaboradores.

As organizações são feitas de e para pessoas, por isso é fundamental que estas se sintam felizes no local de trabalho. Neste sentido, a comunicação interna adquire um novo sentido tornando-se pertinente compreender qual o seu papel para além de informar e como é que as organizações podem utilizá-la para construir um clima organizacional favorável e estimular uma cultura benéfica para todos os colaboradores.

Este trabalho inclui, uma revisão da literatura sobre a temática, com foco nos conceitos comunicação interna e felicidade organizacional. O objetivo é compreender as estratégias e práticas de comunicação interna e, também, a prioridade que é dada à felicidade na organização, através da metodologia de estudo de caso na agência de publicidade FCB Lisboa.

E, espera-se que este trabalho possa contribuir para o crescimento desta área de investigação e ajude, não só as agências de publicidade, mas também as organizações em geral, a perceber que a comunicação interna não se limita apenas à divulgação de informação e a ter em conta que o recurso mais importante de uma empresa são os seus colaboradores.

**Palavras-chave:** comunicação interna; felicidade organizacional; colaboradores; estudo de caso; comunicação organizacional.

## **Abstract**

More and more organizations understand that effective communication at all levels can influence the well-being, quality of life and happiness of employees. For this reason, they have changed the way they look at them and how they relate to their internal audience, using communication as an essential and vital tool for achieving not only business success, but also to motivate, integrate, inform and care for their employees.

Organizations are made by and for people, so it is critical that they feel happy at their workplace. Thus, internal communication acquires a new meaning, becoming pertinent and relevant to understand what its role is, as well as to inform, and how organizations can use it to build an advantageous organizational climate and stimulate a culture which aims to be suitable to all employees.

This paper embodies a review of the literature on the subject, focusing on the concepts of internal communication and organizational happiness. The goal is to perceive the strategies and practices of internal communication, and the priority that is given to happiness in the organization, through the case study methodology at the advertising agency 'FCB Lisboa'.

Therefore, it is expected that this work can contribute to the increase of this area of research and help not only advertising agencies, but also organizations in general, to realize that internal communication is not limited only to the dissemination of information, and it takes into account the most important resource / asset of a company: its own employees.

**Keywords:** internal communication; organizational happiness; employees; case study; organizational communication.



## Índice

Introdução.....	11
Capítulo I. A Comunicação Interna .....	14
1.1 A Comunicação.....	14
1.2 A Comunicação Organizacional .....	15
1.3 A Comunicação Interna .....	17
Capítulo II. A Felicidade Organizacional .....	24
2.1 A felicidade organizacional .....	25
2.2 A importância da comunicação interna na felicidade organizacional .....	30
Capítulo III. Métodos e técnicas .....	35
3.1 Apresentação do objeto de estudo.....	36
3.1.1 Natureza do estudo .....	38
3.1.2 O estudo de caso.....	39
3.2. Técnicas de recolha de dados – Entrevista e Análise documental.....	40
3.2.1 Entrevista semiestruturada .....	40
3.2.2 Análise Documental .....	41
3.3 Participante do estudo .....	42
Capítulo IV. Análise e tratamento dos dados obtidos.....	43
4.1 Entrevista Semiestruturada .....	43
4.2 Análise Documental.....	46
4.3 Resultados .....	47
Conclusão .....	51
Referências Bibliográficas .....	53
Anexos .....	59
Apêndices .....	70

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 <i>Ações e práticas de liderança importantes para a promoção das virtudes, da felicidade e do desempenho</i> .....	28
Tabela 2 <i>Princípios de Comunicação Interna da FCB Lisboa</i> .....	50
Tabela 3 <i>Ações de Comunicação Interna da FCB Lisboa</i> .....	50



## Introdução

As empresas estão cada vez mais despertas para questões relacionadas com a felicidade organizacional e com o bem-estar dos seus colaboradores. A felicidade de uma organização produz resultados significativos no que respeita à produtividade do negócio e das pessoas, o que vai agregar valor ao sucesso empresarial, que passa necessariamente pela melhoria do clima organizacional interno. De acordo com Fisher (2010), as organizações que se revelam preocupadas com a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores possibilitam o desenvolvimento de um clima organizacional positivo.

Ora, a existência de uma boa comunicação interna está intimamente ligada com a criação de uma imagem corporativa forte (Hatch & Schultz, 2002) que contribui não apenas para o sucesso da empresa, mas também para o bem-estar e o *engagement* dos colaboradores. Compreender como potenciar um bom ambiente interno através da comunicação, ao nível estratégico e prático, é o desafio a que nos propomos nesta investigação.

Nos últimos anos, as revistas especializadas têm levado a cabo e/ou divulgado vários estudos, como é o caso de *100 Best Companies to Work For* – um ranking da Fortune, que se realiza desde 1998, com o objetivo de medir os níveis de felicidade dos colaboradores e selecionar as melhores empresas para se trabalhar no mundo e do *Happiness Works* – um projeto que ocorre desde 2011, que tem como objetivo medir a felicidade nas organizações em Portugal e que conclui que as organizações felizes apresentam maior produtividade.

O presente trabalho pretende responder à seguinte pergunta de investigação: “Qual é a prioridade que é dada à felicidade organizacional? E como se concretiza em ações de comunicação interna? “.

Para responder a esta questão, realizou-se um estudo de caso da Agência de Marketing e Publicidade FCB Lisboa, com o objetivo de perceber as suas práticas de comunicação interna e a importância que é dada à felicidade dentro da organização.

Este projeto de investigação encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro e segundo capítulos são apresentados os conceitos de Comunicação Interna e de Felicidade Organizacional na perspetiva de autores de referência.

No terceiro capítulo, é apresentado o objeto de investigação, a problemática e os

objetivos desta dissertação. É também neste capítulo que são descritos os métodos e procedimentos utilizados na construção do presente estudo.

No quarto capítulo, são analisados os dados e apresentados os resultados.

Segue-se a Conclusão que integra uma reflexão sobre o tema, os resultados da investigação, as limitações ao estudo e possíveis pistas para futuras investigações.



## Revisão de Literatura

Neste capítulo serão apresentados os conceitos essenciais para o projeto de investigação.

### Capítulo I. A Comunicação Interna

#### 1.1 A Comunicação

“Onde quer que esteja e faça ele o que fizer, o ser humano comunica, ou antes, «toma parte numa comunicação».” (Duterme, 2002, p. 75).

A palavra “comunicar” está historicamente relacionada com a palavra “comum”, provém do verbo latino *communicare*, que significa “para compartilhar”, “para tornar comum” e que por sua vez está relacionado com a palavra latina: *communis* (Rosengren, 2000).

Rogala e Bialowas (2016) explicam que a comunicação, um dos mais antigos processos sociais, é também uma parte integrante de todas as áreas da vida humana, tanto a nível pessoal como profissional.

O ser humano é considerado um animal social. Como tal, é imprescindível que comunique com o outro para que subsista, na sociedade a que pertence, de um modo saudável. Sem comunicação não seriam estabelecidas relações entre os membros da sociedade, não seria possível o seu desenvolvimento, ou seja, a vida, como se conhece hoje, seria diferente. Assim, a comunicação surge como uma condição necessária para a atividade das organizações, a existência de sociedades e a existência humana em geral, o que comprova o seu papel essencial para o funcionamento eficiente do mundo (Rogala & Bialowas, 2016) e, também, como uma ferramenta indispensável à sobrevivência e à manutenção das relações sociais, imprescindíveis ao bem-estar físico e psicológico humano (Ruão, 1999).

A comunicação está de tal modo presente na vida pessoal, organizacional e social que nem sempre se está consciente da complexidade do processo comunicacional. Segundo Rego (2016), para se compreender os processos comunicacionais deve-se ter em conta três aspetos:

- Ser claro no modo como se expressa, para se comunicar eficazmente.

- Testar permanentemente o modo como as mensagens estão a ser recebidas pelos interlocutores. Assim, será possível fazer ajustes que permitam adequar a mensagem aos objetivos e às características dos interlocutores.
- Não é necessário existir equivalência de significados formados pelo emissor e pelo interlocutor para que a comunicação seja frutuosa (p. 147).

Quando se comunica coloca-se algo em comum. Este processo exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um recetor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade (Thayer, 1976). O processo comunicativo é iniciado pelo emissor, que prepara a mensagem, convertendo-a num código que seja capaz de ser percebido pelo destinatário da mensagem, o recetor. O sucesso deste processo é determinado pelo recetor e pela sua responsabilidade em descodificar e interpretar o código que é transmitido pelo emissor através de um canal/meio. É importante referir que o ato de comunicar acontece sempre que existe uma intenção, propósito ou necessidade por parte dos intervenientes (Ruão, 2016).

A comunicação é um processo que prevê um mútuo entendimento.

## **1.2 A Comunicação Organizacional**

As organizações, assim como a sociedade, encontram-se em mudança contínua progredindo através dos seus métodos de comunicação. Como tal, a comunicação deve ter um espaço de relevo em qualquer organização, possibilitando que as interações com o meio se efetuem, permitindo a difusão de informação, o entendimento e a coesão imprescindíveis ao seu bom funcionamento. No contexto organizacional, a comunicação acontece inevitavelmente e pressupõe a existência de todos os elementos já referidos.

A área de Comunicação Organizacional é relativamente recente, pois os registos históricos situam a sua constituição nos Estados Unidos da América, em 1940. Trata-se de uma área caracterizada por uma grande dispersão teórica e uma dependência relativamente aos campos científicos que marcaram a sua fundação (Ruão, 2016).

Os autores Katz e Kanh (1966) defenderam que as organizações se fundam em redes de relacionamento, nas quais a comunicação desempenha um papel crucial. Weick (1979), partilhando da mesma linha de pensamento, afirmou que as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos. O autor argumentou que a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar, baseando-se no facto dos seres humanos reconstruírem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações.

É possível afirmar que todo o processo de comunicação é anterior à criação de uma organização, uma vez que a partilha de informações, ideias ou pensamentos é algo que acompanha permanentemente o ser humano, tornando-se assim num elemento fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Aliás, a comunicação está na base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações (Ruão, 2016).

O conceito de comunicação organizacional apresenta várias definições, de diferentes autores.

De acordo com Kunsch (2002):

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa é a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (p. 149).

Marchiori (2011) possui uma visão mais ampla deste conceito, pois a autora acredita que a comunicação organizacional envolve aspetos sociológicos – interpessoais e sociais – e logísticos – processos, mensagens e significados.

Kreps (1990) caracteriza a comunicação organizacional como:

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite a criação e partilha de informações, que lhes dão a capacidade de cooperarem e se organizarem (p. 78).

Neste sentido, para que exista uma excelente comunicação no meio organizacional, é necessário que as políticas e estratégias sejam definidas e transparentes, mantendo um diálogo aberto entre a direção e os colaboradores e entre os colaboradores e o público externo, propiciando a existência de canais livres e eficientes (Curvello, 2009).

A comunicação organizacional pode ser vista em duas dimensões: a interna – o modo como a organização comunica internamente com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma e a externa, o modo como a organização comunica com o exterior e com os seus públicos externos. “É por si só, complexa, não só pela quantidade e diversidade de intervenientes que engloba, mas também pela variedade de dimensões associadas na relação entre a comunicação e a organização.” (Neiva, 2018, p. 64).

### **1.3 A Comunicação Interna**

Existe uma concordância relativamente ao facto da comunicação interna ser vista como uma ferramenta base para que exista uma boa fluência interativa dentro de uma organização.

De acordo com Welch (2012), a comunicação interna é a base para a estratégia comunicacional de sucesso nas organizações, tendo a sua importância crescido nos últimos anos.

Curvello (2012, p. 32) afirma que a comunicação interna é um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos”. Por sua vez, Kunsch (2002), defende que a comunicação interna é algo planeado previamente, com objetivos pré-definidos, com o intuito de possibilitar e fomentar a interação entre os colaboradores e a organização, utilizando para isso diversas ferramentas.

Camilo-Alves e Pinto (2014) afirmam que este tipo de comunicação é essencial nas organizações para consolidar as relações entre os colaboradores, reforçar a identidade corporativa e estimular a inovação. Para Torquato (2004, p. 34), a missão da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um

clima positivo, propício ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização e ao crescimento contínuo das suas atividades e serviços”.

A comunicação interna é fulcral na gestão de uma organização, sendo essencialmente dirigida para os seus colaboradores, para os seus interesses e ambições, através de um conjunto de ferramentas e instrumentos diversificados e adaptados a cada estrutura organizacional (Caetano & Rasquilha, 2007). Assim, como os clientes externos, os clientes internos também precisam de ter as suas necessidades satisfeitas. “A satisfação das necessidades dos colaboradores aumenta a satisfação dos mesmos. Quanto maior a satisfação do colaborador, maior a possibilidade de gerar satisfação e lealdade externa.” (Farias, 2010, p. 1177).

Através da comunicação interna, é possível orientar os comportamentos dos colaboradores e estabelecer relações interpessoais que permitam alcançar metas e cumprir os objetivos organizacionais (Marín, 1997). Deve ser utilizada como a base de trabalho da empresa, pois só através dela é possível transmitir aos colaboradores a missão, crenças, valores, ideias e conhecimentos partilhados pela organização e, também, a sua identidade.

Fazer com que os colaboradores se sintam influentes, integrados e informados acerca do que acontece na empresa, foi o ponto de partida para o nascimento da comunicação interna, considerada essencial, no mundo dos negócios. Segundo Brandão e Portugal (2015), este tipo de comunicação é indispensável para o sucesso e para a gestão das organizações, pois permite desenvolver um clima de confiança, de credibilização, de transparência e criar um sentimento de pertença nos colaboradores. Os autores defendem, ainda, que a comunicação interna faz parte integrante da visão estratégica das organizações.

Para Rogala e Bialowas (2016, tradução livre), a comunicação interna desempenha, pelo menos, uma das seguintes funções:

- Informação, fornecendo as informações necessárias para que os colaboradores possam tomar as decisões e trabalhar de forma eficaz;
- Motivação, partindo do princípio de que o acesso a informações relativas ao seu desempenho aumenta o envolvimento e a eficiência dos colaboradores;

- Expressão emocional, que possibilita aos colaboradores expressar sentimentos e satisfazer as suas necessidades sociais, já que para muitos indivíduos, o local de trabalho é a sua principal fonte de contactos interpessoais;
- Controlo, porque um fluxo de informações relativas ao desempenho dos colaboradores permite supervisionar o seu comportamento (p. 74-75).

Dutermé (2002, p. 106) explica que: “as ações de comunicação interna visam, aproximadamente, assegurar quatro domínios de intervenção: gerar e gerir a imagem interna, apoiar as campanhas estratégicas da empresa, servir de suporte à informação geral e, finalmente, quando é possível, avaliar os resultados das ações de «comunicação»”.

O autor afirma, ainda, que este tipo de comunicação designa o conjunto de ações deliberadas de transmissão de informação na organização. O objetivo desta disseminação de informação é fazer aderir as pessoas e os grupos, no seio da organização, a uma visão comum da mesma, desenvolvendo e mantendo o sentimento de pertença de modo a que todos os colaboradores contribuam para o desempenho e a sobrevivência da organização.

De acordo com Kunsch (2003), até há pouco tempo, a comunicação não era vista como um instrumento fundamental para que as empresas conseguissem alcançar os seus objetivos, mas sim como uma forma de disseminar informação.

Torna-se pertinente distinguir dois conceitos, a comunicação e a informação, uma vez que são confundidos frequentemente.

O processo de comunicação pressupõe a existência de *feedback* entre o emissor e o recetor e tem como objetivo dinamizar e partilhar a informação entre todos, em ambos os sentidos, assumindo-se como um «ato de pôr em comum». Por sua vez, no processo informativo, o emissor não espera feedback, sendo que a informação apenas flui num dos sentidos. Através deste entendimento, os gestores conseguem ter mais facilidade em analisar os canais pelos quais a comunicação é transmitida e determinar aqueles que têm mais ruído, efetuando as alterações necessárias para que a comunicação seja o mais eficaz possível. Mesmo assim, é necessário ter em conta que só é possível atingir esta eficácia se existir partilha de significados, uma vez que o emissor pode transmitir uma mensagem que é interpretada de forma errada pelo recetor.

Existem muitos tipos de comunicação interna, desde conversas informais e boatos de escritório, até à comunicação corporativa formal para todos os colaboradores da hierarquia superior. Entre esses dois extremos há uma variedade de comunicação formal e informal entre colaboradores individuais em equipas e em grupos de projetos e entre colaboradores e superiores na linha hierárquica (Welch, 2012, p. 246-247, tradução livre).

A comunicação formal segue os canais oficiais e as regras de hierarquia, dirigindo-se ao planeamento estrutural da organização, que inclui o alinhar de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de função.

No entanto, a comunicação interna numa organização nem sempre flui de acordo com a sua estrutura organizacional, sendo esta, habitualmente, denominada de comunicação informal. Caracteriza-se por ser espontânea e flexível permitindo a troca de mensagens rápidas e não planeadas, avisos e partilha de informação pessoal (Rego, 2016). A comunicação informal manifesta-se das mais variadas formas, nomeadamente através de rumores, conversas de corredor, podendo também funcionar como um “canal de descompressão” (Marín, 1997 & Rego, 2016).

A rede formal e a informal podem complementar-se, na medida em que a comunicação formal pode ser usada para confirmar a informal e a rede informal pode permitir o acesso e a partilha de informação necessária para a tomada de decisão e a realização do trabalho.

No que diz respeito à direção/sentido da comunicação interna nas organizações, poder-se-á classificar como vertical, horizontal/lateral ou diagonal (Rego, 2016).

A comunicação designada vertical refere-se aos contatos realizados na hierarquia organizacional, do topo para a base ou vice-versa. É classificada como descendente, quando a comunicação parte de um membro de hierarquia superior, por exemplo, quando este dá indicação a um colaborador, ou ascendente, quando parte de um colaborador, por exemplo, quando dá feedback a um chefe.

Por sua vez, a comunicação horizontal/lateral refere-se às relações interpessoais com membros do mesmo nível hierárquico. Prossegue três funções principais: a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais.

Por último, a comunicação diagonal executada menos frequentemente nas organizações, pressupõe o envolvimento entre os diferentes níveis hierárquicos, bem como os diversos departamentos, é um sentido de comunicação potenciado pela existência do correio eletrónico enquanto ferramenta de comunicação (Rego, 2016).

Relativamente aos códigos usados, pode-se distinguir a comunicação verbal e não-verbal, uma catalogação que pode ser aplicada tanto à comunicação interna como externa. “A comunicação verbal supõe o uso de códigos arbitrários de linguagem escrita e falada.” Por sua vez, a não-verbal refere-se a todas as mensagens que ocorrem por meios que não os falados ou escritos (Ruão, 2016, p. 54).

Para comunicar é necessário utilizar um conjunto de ferramentas e dispositivos que dão forma e sentido às relações comunicacionais, estabelecidas entre os indivíduos nas organizações. Estas ferramentas devem ser imperativamente ajustadas às necessidades da organização e dos seus colaboradores, tendo sempre em consideração que o seu objetivo é transmitir a informação de forma clara, eficiente e consistente (Rogala & Bialowas, 2016).

Assim, as ferramentas de comunicação interna podem categorizar-se, quanto à sua forma, como visuais, auditivos e visuais/auditivos (Caetano & Rasquilha, 2007). Entre elas podem destacar-se alguns exemplos:

- Visuais: correio eletrónico, intranet, cartazes e quadros informativos, sugestões, reclamações e newsletter.
- Auditivos: conversa informal, reuniões e telefone.
- Visuais/auditivos: site, videoconferência e plataformas 2.0 (redes profissionais e sociais).

Tendo em conta a alteração de paradigma no mundo organizacional, em que cada vez mais as organizações operam à escala global, torna-se necessário salientar a importância do recurso a meios como as novas tecnologias de informação, como a intranet, o correio eletrónico e as plataformas 2.0, que permitem uma maior interatividade entre todos os membros da organização e uma maior multiplicidade na difusão da informação. Estas trouxeram a possibilidade de quebrar barreiras, não só interdepartamentais, mas também geográficas, na transmissão de informação interna.

Por exemplo, a *newsletter* é vista como uma oportunidade de criar uma imagem da empresa, ligada à estratégia de comunicação e alinhada com as mensagens internas e externas (Argenti, 1998).

Em suma, é importante salientar que as redes de comunicação que se estabelecem dentro de uma organização são complexas e variadas. Como tal, é necessário que estas adotem meios ajustados aos objetivos, apropriados às características do seu público e à especificidade da mensagem, uma vez que, como refere Rego (2016), dada a existência de diferentes tipos de experiências, valores, motivações e quadros de referência diversos podem gerar-se interpretações distintas de cada mensagem, sendo desejável que toda a informação transmitida internamente seja clara e concisa.

Para evitar possíveis conflitos e a ineficácia da transmissão das mensagens, ou seja, barreiras que perturbem a eficiência da comunicação, é fundamental ter-se em conta o *feedback*, que deve ser adequado e ajustado. Os gestores, ao acolherem as propostas/informações dos seus colaboradores, tornam-se mais credíveis e têm uma maior facilidade em tomar decisões com qualidade; por outro lado, conseguem motivá-los nas suas tarefas e direcionar o seu comportamento para os objetivos específicos das empresas.

A comunicação interna permitirá ainda que os colaboradores sejam bem informados e que a organização consiga antecipar respostas para as suas necessidades e expectativas (Kunsch, 1997). De acordo com Argenti (1998), quanto mais informações forem compartilhadas, mais motivados estarão os funcionários.

O envolvimento dos colaboradores no processo organizacional, através do desenvolvimento de uma boa capacidade de comunicação interpessoal, é uma condição imprescindível ao eficaz funcionamento da organização. Dolphin (2005) argumenta que confiança e informações fidedignas são cruciais para o desenvolvimento de relacionamentos, cada vez mais importantes do que a mera comunicação em “cascata”. A comunicação interna influencia os níveis de satisfação de comunicação dos funcionários em termos do impacto das relações e confiança entre líderes e funcionários e vinculando a importância de ajudar os funcionários a conhecer o seu papel e o da organização.

Torna-se necessário, cada vez mais, incentivar o trabalho em equipa, com uma postura de empatia e cooperação de forma a eliminar os afastamentos e as falhas na comunicação.

É certo que não existe um modelo ideal de comunicação interna, mas sim o mais adequado, consoante a organização. Compete a cada empresa elaborar o seu plano, tendo em conta as características do seu público interno, a cultura da empresa e os seus objetivos.

## Capítulo II. A Felicidade Organizacional

A felicidade tem origem no latim *augurium*, que significa augúrio e sorte. Sendo assim, não dependeria do ser humano, mas sim de algo exterior a ele. Felicidade sugere a ideia de um bem, um fim elevado ao qual o homem ambiciona chegar (Infopédia, 2021).

Um conceito que se foi modificando ao longo dos tempos; para os gregos antigos - um favor concedido pelos deuses; para os primeiros cristãos - acedida na vida após a morte, chegou a ser um direito natural para os Iluministas, no século XVIII. Objeto de estudo em disciplinas como psicologia, filosofia, religião, a felicidade é alvo de uma busca incessante, objetivo de vida em crescente valorização, pois ser feliz tornou-se um objetivo vital para o ser humano.

Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), com o surgimento da Psicologia Positiva o estudo e compreensão da felicidade e dos aspetos positivos da experiência humana são as principais preocupações da Psicologia no século XXI.

O conceito pode abordar-se segundo duas visões: a hedónica e a eudaimónica. O termo hedonismo provém da palavra grega *Hedonê*, que significa “prazer”. Assim, o precursor da visão hedónica, Aristóteles, defendia a Boa Vida pela experiência de maximização do prazer e minimização da dor, e que a felicidade surgiria como a totalidade dos momentos hedónicos experienciados pela pessoa (Ryan & Deci, 2001).

Apesar da predominância inicial da visão hedónica no estudo de felicidade, muitos foram os filósofos, mestres e visionários, que criticaram a felicidade, por si mesma, como critério para o bem-estar. Aristóteles, por exemplo, considerava esta visão um ideal vulgar, tornando os humanos escravizados por serem seguidores dos desejos. Este afirmava que a verdadeira felicidade era encontrada na expressão da virtude - isto é, em fazer o que vale a pena fazer (Ryan & Deci, 2001). Neste sentido, pode-se afirmar que a visão eudaimónica envolve a autorrealização, fazer o que é certo e virtuoso, perseguir objetivos pessoais, produzir auto crescimento. Embora sejam distintas, estas visões podem estar relacionadas e vários investigadores consideram-nas válidas e relevantes para a compreensão do conceito de felicidade.

A felicidade nas organizações é uma temática estudada por especialistas em Gestão Organizacional, bem como por Psicólogos e Sociólogos o que tem permitido o surgimento de uma mudança de mentalidade nas empresas.

## 2.1 A felicidade organizacional

“É unânime a ideia de que felicidade gera felicidade; felicidade no trabalho gera felicidade pessoal e vice-versa.” (Neiva, 2018, p. 62).

A felicidade tem vindo a apresentar-se como um objetivo cada vez mais fundamental na existência das organizações e na vida dos seus colaboradores. Num mundo cada vez mais instável e em constante transformação, uma boa remuneração não chega para deixar os colaboradores comprometidos, é necessário investir em atividades que visem a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e que lhes permitam a progressão, garantindo a sua satisfação na organização.

“A felicidade (ou bem-estar subjetivo) no trabalho é um construto porventura mais pertinente do que a “simples satisfação”, sendo necessário que as organizações a promovam.” (Cunha et al., 2016, p. 179).

Simon-Thomas (2018) afirma que felicidade organizacional está relacionada com uma sensação geral de prazer em relação ao que se faz profissionalmente, com a possibilidade de estabelecer relações positivas no trabalho, com colegas e clientes, com a capacidade de lidar com desafios e contratempos associados ao trabalho e, ainda, com o reconhecimento da importância que o trabalho realizado tem.

Para Fisher (2010), este conceito considera dimensões como o envolvimento com a empresa e a função que desempenha, a satisfação com o trabalho e o compromisso positivo com a organização e, também, com a função. Desde então, o ser humano passou a ser visto como sendo um elo de ligação entre o trabalho e o sucesso. Para atingi-lo, o indivíduo teria de estar comprometido com a organização e com as suas funções, ou seja, tinha que ser possuidor de um sentimento de felicidade e de satisfação ao trabalhar na organização. Deste modo, a autora considera que as empresas felizes podem ser caracterizadas de acordo com os seguintes aspetos:

- Apresentam uma cultura organizacional saudável, onde predomina o respeito e o apoio;
- Fornecem uma liderança competente;
- Proporcionam um tratamento justo, segurança no trabalho e reconhecimento;
- Concebem o trabalho para que este seja interessante, desafiante e rico em *feedback*;
- Facilitam a aquisição de competências e permitem o crescimento;

- Selecionam as pessoas de acordo com a sua adequação ao trabalho e à organização;

- Reduzem os pequenos problemas e procuram aumentar os fatores de satisfação diariamente;

- Adotam práticas de trabalho de alto desempenho.

Autores como Baker et al. (2006) referem que uma organização é considerada feliz quando cada sujeito, em todos os níveis hierárquicos, possui um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa para atingir um objetivo comum e sente-se satisfeito com os desafios conseguindo proporcionar uma diferença positiva na vida de outros indivíduos. A felicidade organizacional tem como base comportamentos, não emoções e é o resultado de um pensamento estratégico. Os mesmos autores afirmam que, nas organizações felizes, os colaboradores e diretores estão de tal forma envolvidos com a organização e função, que encaram a sua atividade profissional como uma “ocupação feliz”.

Baker et al. (2006), com base em estudos de caso, referem que numa organização feliz, os indivíduos são mais criativos, não se focam apenas na solução dos problemas, as chefias incentivam um ambiente de trabalho, onde é promovida a cooperação e a responsabilidade, estimulam o trabalho em equipa e existe um compromisso de todos os membros com a missão e visão da organização.

Os mesmos autores identificaram ainda características comuns nas organizações mais felizes:

- Compromisso de todos com a missão e visão da organização;
- Promoção da generosidade, simpatia e consideração na cultura da organização;
- Respeito entre todos os membros da organização;
- A competição é entendida como um fator importante para o crescimento dos colaboradores, tendo sempre em conta o respeito pelos restantes membros da equipa;

- Os colaboradores são incentivados a tomar decisões que possam envolver algum risco, mas que possam trazer benefícios futuros para a organização;

- Os colaboradores são incentivados a desenvolver as suas competências de formas contínua;

- Preocupação em desenvolver atividades que contribuam para uma vida com mais qualidade;

- Preocupação em contribuir para um maior bem-estar da coletividade;
- A energia é perceptível na comunicação verbal e não verbal;
- A alegria é considerada imprescindível para o sucesso futuro da organização;
- A comunicação interna promove uma atitude positiva entre os colaboradores;
- Todos os funcionários têm confiança entre si, na sua direção e na organização;
- Os colaboradores são estimulados a pensar além da função que desempenham;
- Os funcionários têm a preocupação em ser honestos com os colegas e clientes.

Contudo, existem vários métodos específicos que podem e devem ser utilizados para melhorar a satisfação numa organização e, conseqüentemente, torná-la mais feliz.

De acordo com Matheny (2008) os métodos mais eficazes são os seguintes:

- Reformular as expectativas;
- Reconhecer os aspetos positivos do trabalho;
- Criar expectativas reais;
- Procurar novos desafios;
- Comunicar de forma eficiente;
- Manter uma visão positiva.

O autor afirma ainda que o desenvolvimento e crescimento pessoal, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, uma comunicação eficaz e as relações pessoais são os verdadeiros trunfos para melhorar a satisfação no trabalho e que atualmente, uma remuneração atraente, não é o suficiente para garantir que exista um bom desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

Cunha et al. (2016, p. 179) referem ainda um conjunto de ações e práticas de liderança que devem ser adotadas para a promoção das virtudes, da felicidade e do desempenho.

**Tabela 1**

*Ações e práticas de liderança importantes para a promoção das virtudes, da felicidade e do desempenho*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar de modo honesto, ético, justo e respeitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denotar coragem e perseverança – em conciliação com a humildade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar pelo exemplo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar ações consistentes com as prédicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar franca e abertamente com os colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter os compromissos e honrar a palavra.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar-se para partilhar saberes. Fomentar a criação de espaços organizacionais que facilitem a circulação e a partilha de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumir os erros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar os erros como oportunidades para a aprendizagem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar feedback construtivo (claro, justo, atempado, firme - mas cortês) de desempenho aos colaboradores. Respeitar e agradecer os respetivos contributos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver os colaboradores na tomada de decisões e velar pelo respetivo desenvolvimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover climas organizacionais caracterizados pela camaradagem, apoio mútuo e confiança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar diversos pontos de vista antes de tomar decisões. Encorajar o pensamento crítico – e não o seguidismo, a “yes mania” e a bajulação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encorajar a lealdade e a transparência nos relacionamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar momentos humanos aos colaboradores, disponibilizando tempo para escutá-los e prestar-lhes atenção, e ajudando-os a lidar com as angústias, dificuldades e emoções tóxicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praticar a justiça.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar práticas e políticas que permitam a conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilhar os ganhos da organização pela generalidade dos colaboradores, assim induzindo neles o sentimento de pertença, a identificação, a lealdade, o empenhamento – e a noção de que os destinos de ambas as identidades (i.e., o indivíduo e a organização) estão associadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivar um clima geral onde seja esperado e natural que todas as pessoas – quaisquer que sejam a sua função ou nível hierárquico – contribuam com ideias, tomem iniciativa, prossigam melhoria contínua.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combater os lamentos sobre “leite derramado” e promover o otimismo realista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar condições de saúde física e psicológica.</li> </ul>

**Nota.** *Em* Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (p.179), de Cunha et al., 2016, Editora RH, Lda.

A felicidade surge então como a nova ferramenta de sucesso empresarial e já há quem questione se a “felicidade organizacional” será o novo indicador de negócios. Existem alguns estudos que atestam que colaboradores mais felizes são mais produtivos e contribuem para uma maior performance da organização.

De acordo com os resultados dos estudos conduzidos pelo projeto “*Happiness Works*”, é possível comprovar os impactos positivos da felicidade em contexto organizacional. Devido ao seu valor monetário ser intangível, estabeleceram-se três métricas de gestão, nomeadamente os níveis de absentismo, retenção de talento e percepção de produtividade (Observador, 2017). Assim, segundo o divulgado por esta fonte de comunicação, em organizações felizes:

- Os colaboradores faltam 24% menos ao serviço, excluindo situações de doença;
- Menos 38% dos colaboradores apresenta intenções de mudar de organização;
- Mais 18% dos colaboradores sentem-se mais produtivos.

Uma remuneração atrativa não é, de todo, o único fator que contribui para a satisfação dos colaboradores. Aspetos como o desenvolvimento pessoal, o ambiente interno, o reconhecimento e o sentimento de confiança são cada vez mais valorizados. Tendo em conta que o trabalho ocupa grande parte das nossas vidas, torna-se fundamental que as empresas invistam em atividades que visem a qualidade de vida dos colaboradores, promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e em atitudes que potenciem o compromisso organizacional, incentivando uma comunicação aberta e transparente.

A comunicação interna tem um papel significativo no desenvolvimento de um ambiente organizacional agradável, sobretudo quando se considera que as pessoas passam boa parte do dia dentro de uma organização. É imprescindível, pois permite a partilha de informações dentro da empresa, além de ser disseminadora dos valores internos e de sustentar a cultura de uma organização. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, com a intenção de manter viva a identidade de uma organização (Marchiori, 2010). Assim, tem como missão melhorar o clima organizacional, tornando a própria instituição um lugar feliz.

O fundador do estudo “*Happiness Works*”, Dutschke (2018) alega que:

Conseguir que uma organização seja feliz obriga a uma visão estratégica que permita implementar uma verdadeira cultura organizacional. Não é o somatório de ações de curto prazo, como oferecer fruta ou aulas num ginásio. É algo muito mais profundo. Apenas possível com líderes que acreditem e a promovam (para. 18).

Nesta linha de pensamento, Hatch e Schultz (2001, p. 1047, tradução livre), defendem que “a cultura organizacional incorpora os valores, as crenças e os pressupostos básicos que incorporam a empresa e comunicam os seus significados aos membros da organização”. Os autores acrescentam que esta, manifesta-se na forma como os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, se sentem em relação à empresa onde trabalham.

Deste modo, e sendo a comunicação eficiente citada como um dos métodos que contribui para uma “organização feliz” torna-se relevante como objeto de estudo, bem como em compreender como a sua boa utilização, a nível interno, pode promover a felicidade dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização.

## **2.2 A importância da comunicação interna na felicidade organizacional**

Quando discutida a questão da felicidade organizacional, torna-se pertinente abordar, novamente, o estudo “*Happiness Works*”, o único projeto de investigação sobre felicidade organizacional em Portugal, realizado desde 2012 e fundado por Georg Dutschke e Guilhermina Vaz Monteiro. Este trabalho pretende avaliar a evolução da felicidade dos profissionais por sector, em Portugal, através do cálculo do índice total de felicidade organizacional - índice de felicidade dos colaboradores com a organização e índice de felicidade dos colaboradores com a função que desempenham.

No que concerne ao ano de 2021, o estudo “*Happiness Works 2021*” obteve um recorde de 6.380 respostas de colaboradores e analisou cerca de 300 empresas, identificando duas dezenas que constituem exemplos de felicidade organizacional.

Os resultados do estudo demonstram que o sector comunicação e informação foi o mais feliz. Segundo os colaboradores e independentemente do setor no qual trabalham, os momentos que os fazem mais felizes, no contexto profissional, são as relações com os colegas, o reconhecimento, a entajuda, os eventos, os resultados, os

clientes felizes, o ambiente interno, a aprendizagem e, finalmente, a evolução profissional (Sapo, 2021).

A questão da busca pela felicidade tem sido cada vez mais discutida e percebida no ambiente organizacional, a qual influencia, e muito, a vida das pessoas, como já foi referido anteriormente.

De acordo com Pasqualini (2006), a comunicação interna é determinante para manter a “saúde organizacional” e tem como finalidade comunicar os factos e informações de uma determinada organização a todos os colaboradores. A autora afirma ainda que esta tem o objetivo fundamental de firmar a imagem positiva da empresa na mente dos colaboradores.

Para conseguir atingir a felicidade organizacional, as empresas têm procurado meios para alcançá-la, recorrendo a diversas estratégias, como por exemplo, a realização de pesquisas internas com o objetivo de obter e analisar informação sobre a opinião dos colaboradores. Com o resultado destas ações evitam-se possíveis controvérsias, surgem oportunidades de mudança e novas formas de gerir momentos de crise. De acordo com Marchiori (2008), somente com uma comunicação eficiente que sentimentos de confiança, credibilidade e partilha dos principais valores da organização podem acontecer.

Por conseguinte, os líderes têm de estar capacitados para construir um relacionamento duradouro, através de uma comunicação bidirecional, que promova um clima organizacional positivo e onde os colaboradores se sintam confiantes, integrados e, sobretudo, valorizados. De acordo com Verghese (2017, p. 10, tradução livre) “a comunicação interna influencia os níveis de satisfação dos colaboradores no que diz respeito às suas relações e confiança nos seus superiores e ajuda os colaboradores a conhecerem o seu papel e o da organização”. Segundo Pereira et al. (2012), a felicidade e a realização que os profissionais experimentam na sua atividade laboral é o que os mobiliza e lhes permite alcançar novos lugares de mérito.

Na perspetiva de Hatch e Schultz (2001) também os CEO devem estar envolvidos na definição das estratégias de comunicação e fortes aliados na comunicação interna, pois estes representam a organização e devem saber como gerir a informação, em particular a nível interno, formando uma cultura organizacional espontânea e contribuindo para o sentimento de pertença dos colaboradores. Também é necessário ter

em conta o conteúdo e significado da mensagem, para que exista uma comunicação eficaz e bem percebida pelo público interno.

De acordo com o instituto *Great Place to Work*, os empregados são felizes quando “confiam nas pessoas para as quais trabalham, têm orgulho naquilo que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham” (Fisher, 2010, p. 394, tradução livre).

Deste modo, é fundamental destacar a importância do ato da comunicação estar em consonância com os factos comunicados, pois, como afirma Marchiori (2010), não vale a pena as pessoas ditarem regras e posteriormente comportarem-se de modo diferente, já que isso vai gerar falta de credibilidade. Ou seja, para além de comunicar, é preciso comunicar algo que efetivamente vai acontecer.

A partir dos instrumentos/ferramentas de comunicação interna, a felicidade pode ser calculada, avaliada e gerida. Se existir uma comunicação mais aberta e transparente, onde exista *feedback*, ascendente e descendente, que permita aos colaboradores o envolvimento com a organização em todos os sentidos, é possível gerir a felicidade continuamente. De acordo com Chiavenato (2007, p. 126) “um ambiente que encoraja a comunicação aberta, tende a melhorar a satisfação no trabalho e eficácia da organização”.

Ao realizar continuamente a análise de informação que os colaboradores tenham sobre um determinado assunto, a partir do *feedback* e de ferramentas/canais de comunicação, como o correio eletrónico e a *newsletter*, entre outros, torna-se possível a tomada de decisões que promovam a felicidade dos colaboradores (Carvalho, 2016).

Logo, esta análise possibilitará à organização a obtenção de um suporte para que se possam executar outras estratégias que permitam um superior desempenho com o seu público interno, uma vez que pode perceber o que preocupa os colaboradores e atender às suas necessidades e, por conseguinte, melhorar a cultura organizacional, a própria identidade e imagem da organização.

A informação, o conhecimento e as ações das organizações são divulgadas através dos instrumentos de comunicação interna (Brandão & Portugal, 2015). Assim, os canais de comunicação interna utilizados pela direção com os seus colaboradores tornam-se essenciais, na medida em que promovem o diálogo entre as partes, o que gera comprometimento de ambos para com a organização. Note-se que as relações humanas podem ser uma fonte de felicidade no trabalho, uma vez que os relacionamentos

interpessoais desempenham um papel fundamental na felicidade e bem-estar humano. (Baumeister & Leary, 1995).

Torna-se, assim, relevante determinarem-se estratégias de comunicação interna que visem a interação e a troca de informações, experiências e valores entre os colaboradores mantendo-os motivados e integrados. Segundo Brum (2010, p. 26) “um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade no ambiente de trabalho”.

No entanto, a gestão da felicidade, a partir das estratégias de comunicação interna, é algo que ainda gera bastante controvérsia, uma vez que ainda existem organizações que olham a comunicação interna como uma mera ferramenta, que serve, exclusivamente, para melhorar o processo de gestão da organização e atingir bons resultados (Marchiori, 2008). Porém, a comunicação interna, encarada na sua função estratégica, não só permite um maior envolvimento dos colaboradores, como também visa um clima organizacional justo e positivo, onde as pessoas sentem orgulho em pertencer (Brandão, 2018).

É necessário considerar a comunicação interna também como uma forma de construção do conhecimento, que não serve somente para obtenção de resultados, mas também para o aperfeiçoamento das convivências internas e de como estas são criadoras de sentido para as pessoas. “Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela” (Brandão, 2018, p. 95).

No contexto pandémico, as empresas foram obrigadas a reinventar-se, concebendo novas formas de trabalho e adaptando processos já existentes para enfrentar este novo desafio, como é o caso do teletrabalho, a realização de reuniões à distância, o recurso ao correio eletrónico e às videochamadas. Neste sentido, para propiciar a felicidade nas organizações, houve a necessidade, por parte de algumas chefias, de promover o bem-estar dos seus colaboradores e garantir um bom planeamento dos processos de trabalho.

De acordo com uma pesquisa realizada pela equipa da Talent Engagement da LLYC, em Portugal, 63% das pessoas afirmam que a comunicação interna se intensificou devido à pandemia da Covid-19 e que os canais mais eficazes dessa

comunicação foram o correio eletrônico (85%), seguido das ferramentas de videoconferência (65%) e das plataformas colaborativas (59%), como o Microsoft Teams. Por sua vez, o estudo “*Happiness works*” realizado em 2020, antes e depois de ser declarado o Estado de Emergência, refere que os aspetos mencionados pelos colaboradores como sendo aqueles que os deixavam mais felizes eram os mesmos – o facto de se sentirem úteis à organização, estarem motivados para atingir os objetivos e desempenharem o seu trabalho com gosto.

Neste sentido, a comunicação interna de uma organização deve ter a capacidade para analisar e interpretar cenários, sobretudo quando estes atingem o principal ativo de uma marca, as pessoas. Por conseguinte, tendo em conta que a qualquer momento tudo pode mudar, comunicar com assertividade é mesmo uma questão de sobrevivência.

A promoção da felicidade é uma preocupação cada vez mais frequente das organizações, assim como a valorização do bem-estar do seu capital humano. Deste modo, estas devem fazer um bom uso da comunicação interna, para enfrentar as adversidades encontradas diariamente e adotar meios para que os seus colaboradores se sintam satisfeitos com o seu ambiente de trabalho e com a função que desempenham e, fundamentalmente, que vivenciem a felicidade.

### Capítulo III. Métodos e técnicas

Neste capítulo é apresentada e justificada a metodologia utilizada na dissertação, isto é, são descritos os métodos e procedimentos utilizados na construção do presente estudo. Expõe-se, nomeadamente, a problemática e objetivos da investigação, a identificação do objeto de estudo, os dados recolhidos para a pesquisa e a identificação e justificação dos instrumentos para a sua recolha.

Quivy e Campenhoudt (1998, p. 89) definem a problemática como uma “abordagem ou perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida”. Esta constitui uma etapa muito importante para a investigação, uma vez que permite interrogar os fenómenos estudados e definir a abordagem mais indicada.

A escolha da problemática depende da orientação teórica do trabalho de investigação que se deve relacionar tanto com a questão de investigação, como com o objeto em análise, como acontece no presente estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 100-101). Os autores afirmam ainda que, a definição da problemática permite aos investigadores tomarem consciência dos limites do seu estudo de modo a não ultrapassarem o objeto de investigação.

Deste modo, para a realização deste projeto de investigação, tomou-se como ponto de partida a seguinte questão:

***“Qual a prioridade dada à felicidade organizacional na comunicação interna da agência? E como se concretiza em ações de comunicação interna?”***

Como objetivos pessoais deste trabalho, destaca-se:

A vontade de explorar as temáticas – comunicação interna e felicidade organizacional, uma vez que se considera que são fundamentais para o sucesso de qualquer organização.

O sonho de trabalhar numa agência de publicidade sempre foi perseguido. Trabalhar num local onde o apoio e a motivação, a par da promoção da evolução e da realização pessoal, sempre foi assumida como uma ambição.

De acordo com Confúcio, “Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida”.

No que diz respeito aos objetivos da investigação destaca-se:

- Atualizar a revisão de literatura sobre felicidade organizacional;
- Compreender como se articulam comunicação interna e felicidade organizacional na agência objeto de estudo.
- Elencar as ações de comunicação interna que têm como objetivo contribuir para a felicidade dos colaboradores.
- Produzir conclusões relevantes para o estudo da comunicação interna e para a prática organizacional.

A investigação que dá forma a este trabalho tem como objeto de estudo a comunicação interna da agência de publicidade FCB Lisboa. Procurou-se responder à questão de investigação através da realização de uma entrevista semiestruturada e da análise documental disponibilizada pela agência.

### **3.1 Apresentação do objeto de estudo**

A FCB nasceu em 1873, quando Daniel Lord decidiu abrir um escritório em Chicago para vender espaço publicitário em jornais. Atualmente, a FCB (Foote, Cone & Belding) é uma rede de agências globais premiada, com mais de 120 escritórios em mais de 80 países e emprega mais de 8.000 pessoas.

A FCB Lisboa é uma agência de publicidade 100% portuguesa e está presente em Portugal desde 1969. É liderada pelos dois sócios Edson Athayde (CEO e Diretor criativo) e Vera Barros (Diretora financeira) e composta por uma equipa de 24 colaboradores. Esta agência está integrada na multinacional FCB dispondo, como tal, de todas as ferramentas e contactos da multinacional.

No que diz respeito à sua missão, a agência multinacional<sup>1</sup> (2022) afirma que:

Na FCB, acreditamos que a melhor parte da história de uma marca nunca está terminada. A parte que sempre pergunta o que podemos fazer melhor. E sempre se pergunta o que vem a seguir. O que há lá fora. O que está à espera de ser descoberto. E não é só a história de uma marca ou uma ideia. É a história de todos nós. Sempre a avançar. Sempre olhando para trás. Sempre um trabalho em progresso.

---

<sup>1</sup> Para mais informações pode consultar o site da organização FCB em <https://www.fcb.com/>.

Assim, a FCB transmite a ideia de que há sempre algo novo para fazer e descobrir e que cada colaborador faz parte da história e do progresso da organização.

A organização atua em cinco áreas chave – aprendizagem e desenvolvimento, cultura e inclusão, responsabilidade social, promoção de um equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal e estímulo a jovens talentos - que acredita serem inerentes ao seu DNA e impulsionadoras da sua cultura.

Também é relevante salientar que a FCB possui, a nível internacional, um compromisso de inclusão. Isto é, a agência possui um plano que tem como objetivo criar "competência cultural universal e que contempla ações detalhadas em três frentes: mão-de-obra, local de trabalho e o trabalho criativo." (FCB, 2022)

Para a força de trabalho, o plano reforça toda a diversidade da população em geral - em todos os níveis, incluindo a liderança - e garante que a liderança adota formas inovadoras de fomentar e reter talento. Com o local de trabalho, o plano procura criar um ambiente saudável e vibrante, inclusivo e motivador e que elimine ativamente o preconceito e a opressão sob qualquer forma. Por fim, com o trabalho criativo, o objetivo passa por criar trabalho e soluções culturalmente competentes e que atendam aos próprios objetivos da organização, que se encontram estabelecidos em *KPI's*.

A FCB possui ainda um site exclusivo de Diversidade, Equidade & Inclusão (DE&I), onde estão disponíveis as políticas da organização e todo o tipo de recursos para ajudar os colaboradores a tornarem-se melhores aliados.

Em Portugal, a FCB Lisboa foca-se em dar resposta às necessidades das seguintes áreas:

- Publicidade
- Consultadoria de marca
- Pos/Ativações
- *Design*
- Conteúdo
- Digital
- *Social Media*
- *Storytelling*

Mimosa, Record e Lactogal são alguns dos principais clientes da agência criativa portuguesa mais premiada das duas últimas décadas e que é, também, considerada pelo *The Good Report* uma das três melhores agências do mundo a desenvolver campanhas para causas sociais.

Esta organização valoriza não só a comunicação interna, como também a felicidade dos seus colaboradores, através da sua promoção, bem como, através de eventos e atividades que fomentam a sua integração e acolhimento, desde o momento de chegada à agência. Não foi por acaso, que na fase de pesquisa da organização/agência de publicidade para desenvolver este projeto de investigação, se encontrou uma notícia na revista digital “Meios e Publicidade” em que a FCB Lisboa é retratada como aquela que ambiciona ser a agência de publicidade nº1, no que diz respeito à felicidade (ver Anexo 1).

Deste modo, a escolha da agência FCB Lisboa como estudo de caso enquadra-se perfeitamente nos objetivos da investigação, uma vez que se pretende compreender e elencar as práticas de comunicação interna da organização e perceber qual a prioridade que é dada à felicidade organizacional.

### **3.1.1 Natureza do estudo**

Tendo em conta a problemática e objetivos de presente investigação optou-se por uma metodologia de natureza qualitativa.

De acordo com Bogdan e Biklen (1994, p. 47), “Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal”. Segundo os autores, este tipo de abordagem requer que os investigadores desenvolvam empatia com os participantes do estudo e que se empenhem para compreender vários pontos de vista.

Gaskell (2002, p. 65) acrescenta que a pesquisa qualitativa “fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivação, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.”

### 3.1.2 O estudo de caso

“O estudo de caso é um método com tradição na investigação em Comunicação Organizacional.” (Ruão, 2008). Denscombe (2010, p. 52, tradução livre) defende que “a utilização do estudo de caso tornou-se extremamente difundida na investigação social, particularmente quando se trata de uma investigação em pequena escala”. Especificamente, nos estudos das organizações, as pesquisas qualitativas têm-se sustentado bastante na estratégia de pesquisa do estudo de caso (Stake, 2000).

Segundo Robert Yin (2005, p. 32) o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

De acordo com Eiró-Gomes e Duarte (2014, p. 88) “pode-se dizer que o propósito de fazer estudos de caso é analisar os processos e os respectivos resultados, com ênfase na natureza dinâmica dos fenômenos.”

Yin (2001) afirma que, como estratégia, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e que um investigador que utiliza esta metodologia de investigação, procura respostas para o “como?”, “o quê?” e “porquê?”, de modo a explorar, analisar, descrever e explicar um fenômeno particular com o objetivo de compreender o geral. O autor refere que este método é uma das formas de construir conclusões no âmbito das ciências sociais, permitindo as suas características o aprofundamento da investigação em elementos como organizações.

No que diz respeito às vantagens do estudo de caso, Denscombe (2010) refere que através da realização de um estudo de caso único, como é o caso do presente estudo, existe a oportunidade de aprofundar as coisas com mais detalhe, são ganhos *insights* que não eram possíveis em investigações mais amplas e, destaca também, o facto deste método permitir ao investigador a utilização de diferentes métodos de pesquisa e também, uma variedade de dados e fontes de informação.

“Entre as fontes de informação mais amplamente utilizadas encontram-se a documentação, documentos de arquivo, observações diretas e claro, a observação participante.” (Eiró-Gomes & Duarte 2014, p. 89).

Neste projeto de investigação, foram utilizadas duas técnicas para recolha de informação: a entrevista e a análise documental, que serão explicadas mais detalhadamente.

### **3.2. Técnicas de recolha de dados – Entrevista e Análise documental**

#### **3.2.1 Entrevista semiestruturada**

De acordo com Yin (2001), a entrevista é uma das mais importantes fontes de dados para um estudo de caso. Este método é um ótimo instrumento para captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade e, segundo Richards (2015), é o modo mais comum e extraordinário de como se pode explorar a experiência de outra pessoa.

Pelos motivos apresentados anteriormente, a técnica de recolha de dados selecionada para este trabalho de pesquisa foi a entrevista semiestruturada ou, como designam Quivy e Campenhoudt (1998) “entrevista semidirectiva”, que foi fundamental para a recolha de dados e respetiva construção analítica.

Segundo Augusto Triviños (1987), este tipo de entrevista valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspetivas possíveis para que o informante disponha da liberdade e espontaneidade necessárias que enriquecerão a investigação. Denscombe (2010, p. 175, tradução livre) refere o facto de “haver flexibilidade para que o entrevistado desenvolva ideias e fale mais amplamente sobre as questões levantadas pelo investigador”.

Quivy & Van Campenhoudt (1998) referem alguns procedimentos que o investigador deve adotar para realizar uma entrevista bem-sucedida:

- 1) Fazer o mínimo de perguntas possíveis, concentrando-se nas perguntas essenciais à investigação;
- 2) Formular as intervenções da forma mais aberta possível;
- 3) Abster-se de implicar conteúdo na entrevista;
- 4) A entrevista deve ocorrer num ambiente e contexto adequados;
- 6) Gravar as entrevistas.

Deste modo, elaborou-se um guião, com tópicos e questões lógicas devidamente organizadas, que se enquadram no tema em estudo e pretendem dar resposta à pergunta de partida da investigação.

A entrevista realizou-se no dia 29 de novembro de 2021, às 15h, através da plataforma Zoom, uma vez que se estava em período de teletrabalho recomendado, devido à situação pandémica da Covid-19. Foi gravada em formato de áudio com o consentimento do participante (ver Apêndice 2) e, posteriormente, transcrita (ver Apêndice 3). A entrevista teve a duração aproximada de uma hora.

A par disto, realizou-se uma análise documental de dados secundários, que foi uma segunda fonte de informação para a investigação.

### **3.2.2 Análise Documental**

A técnica da análise documental enquadra-se nos diversos paradigmas de investigação – quantitativo, qualitativo e misto.

No caso dos estudos das organizações, a análise documental está inserida dentro de um contexto social. Contudo, a compreensão desse contexto, somente através de documentos, não é uma tarefa trivial e, por isso, muitas vezes, são necessários métodos adicionais de recolha de dados para a compreensão do fenómeno em estudo (Cunha et al., 2003).

Quivy e Campenhoudt (1998, p. 202-203), afirmam que a análise documental pode ser feita através de “documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoais ou provenientes de um organismo, contendo colunas de números ou textos”. Os autores salientam a importância de verificar a credibilidade dos documentos recolhidos, assim como a informação que neles consta, a fim de garantir a sua autenticidade e a sua conveniência face aos objetivos da investigação.

De acordo com Denscombe (2010), as vantagens da utilização deste método de recolha de dados são as seguintes:

- Acesso aos dados;
- Custo e eficácia;
- Permanência dos dados.

### **3.3 Participante do estudo**

Tendo em conta o objetivo da investigação, a escolha do entrevistado, Edson Athayde, prende-se com o facto de ele ser o CEO, o decisor, ou seja, quem “pensa” a comunicação interna da organização FCB Lisboa.

## Capítulo IV. Análise e tratamento dos dados obtidos

Neste capítulo é realizada a análise dos dados obtidos através da entrevista semiestruturada e da análise documental.

### 4.1 Entrevista Semiestruturada

Tendo em conta que o objetivo deste projeto de investigação é perceber as práticas de comunicação interna e a prioridade que é dada à felicidade na agência FCB Lisboa, pareceu pertinente realizar uma entrevista semiestruturada a Edson Athayde, CEO e diretor criativo da FCB Lisboa e responsável pela comunicação interna da agência. Esta entrevista é particularmente relevante, pois permitiu obter informações sobre as práticas de comunicação interna na organização e como estas são pensadas, de forma a responder às necessidades organizacionais e pessoais e também, a prioridade que é dada à felicidade nesta empresa.

Através das respostas de Edson Athayde obteve-se também informações sobre os valores da organização e sobre os quais assentam as ações de comunicação interna. Foi ainda possível compreender qual o papel da comunicação interna dentro da organização e de que modo esta contribui para a felicidade dos seus clientes internos, os colaboradores.

Foi elaborado um guião de entrevista (ver Apêndice 2), constituído por 7 perguntas que permitiu apurar e compreender o seguinte:

i. “A comunicação interna da FCB Lisboa é frequente, transparente e descontraída. É descontraída porque procura ser muito próxima e não algo muito formal até mesmo na linguagem. É transparente, porque se conta basicamente tudo, i.e., do ponto de vista da administração não há nenhuma “vaca sagrada”, não há nenhum assunto que não possa ser comunicado (...) e frequente por ser uma coisa muito regular”.

ii. Todas as semanas existe uma *newsletter*, assinada pelo próprio CEO da empresa, denominada “Diário da Corte”, onde constam os acontecimentos mais relevantes que aconteceram nos dias anteriores e que se consideram importantes para a semana seguinte. Através desta, todos os colaboradores têm conhecimento das vitórias, derrotas, tensões ou as distensões que os outros departamentos estão também a trabalhar

naquele momento. O envio da newsletter é realizado à segunda-feira, semanalmente, sem qualquer falha.

iii. De acordo com Edson Athayde, não existe nenhum assunto que fique muito tempo sem ser comunicado, para evitar justamente o “diz que disse” e para que nada seja distorcido relativamente ao que vai acontecer com a empresa.

iv. Existem encontros com alguma regularidade via *Zoom*, ao contrário do que era feito anteriormente (fisicamente).

v. Todos os dias existe uma nova publicação nos canais de comunicação digital da própria empresa (seja no *Facebook*, *Instagram* ou *LinkedIn*).

vi. O CEO acredita que a comunicação interna da FCB Lisboa influencia a satisfação dos colaboradores. Em primeiro lugar, porque a informação é algo que ajuda as pessoas a motivarem-se mais, se esta for bem tratada. Mas, partindo do princípio que ela é, isso vai ajudar as pessoas a sentirem-se mais felizes na própria empresa em concreto. De uma maneira mais abstrata, se não houver comunicação interna, as pessoas vão pensar que se está a esconder alguma coisa e isso cria uma imagem negativa, o que Edson Athayde considera ser o que mais atrapalha uma empresa.

vii. A FCB Lisboa é uma organização que se preocupa com a felicidade. Edson Athayde acredita que a felicidade interna não vem só da comunicação e considera que o colaborador de uma empresa é um recetor de informação muito específico, pois este não é convencido pela repetição, mas se lhe comunicarmos algo que vai acontecer na realidade. Na agência opta por ter poucos canais de comunicação, mas que estes sejam seguros e frequentes.

viii. Desde há 2 anos, antes da pandemia, todas as segundas-feiras os colaboradores sabem que vão chegar ao escritório e ter pão fresco para tomarem o pequeno-almoço em conjunto. Estes acabam por trazer queijos, compotas, etc., para o complementar. É relevante mencionar que quem compra o pão, é sempre um dos dois sócios da FCB Lisboa, que pretendem incentivar um momento de partilha entre os seus colaboradores. Em breve, será uma prática a retomar.

ix. Desde há 6 anos, a organização decidiu reduzir o horário de trabalho e, atualmente, todos os colaboradores entram meia hora mais tarde e saem meia hora mais cedo. Segundo Edson Athayde “Nós estamos sempre à procura de uma boa desculpa para oferecer os dias para as pessoas, é uma política assumida. Não se trabalha fins de

semana, nem fora de horas, o que deveria ser normal, mas não é comum na nossa indústria”.

x. A organização disponibiliza formações aos seus colaboradores. Como afirma Edson Athayde “desde há 7 anos que convidamos cerca de 30 profissionais, dos melhores do mundo inteiro para conversar com a nossa equipa sobre temas ligados à comunicação e à publicidade, ou seja, quase todas as semanas existem 1 ou 2 horas dentro do horário expediente para as pessoas poderem participar e conversar se quiserem com os melhores profissionais do mundo na área de comunicação”. Isto acontece através do projeto *Storytelling Academy*.

É importante salientar que tanto estas formações como o programa de *Storytelling* estão disponíveis para o mundo gratuitamente e não apenas para a FCB Lisboa.

xi. Para o CEO a pandemia não alterou a comunicação interna (CI) da organização pois afirma que já estava tudo muito organizado. Considera que a CI até melhorou pois em teletrabalho consegue reunir com todos os departamentos. A única coisa que se perdeu foram os cursos que ocorriam presencialmente, mas passaram para online.

Edson Athayde afirma que as atualizações na comunicação interna são frequentes. “Todos os anos mexemos em alguma coisa, porque partimos do princípio que se não se alterar alguma coisa, mesmo que seja ligeiramente, isso vira paisagem e, se vira paisagem, deixa de ter o impacto na vida das pessoas que deveria ter.”

xii. Antes da pandemia realizava-se o *show and tell* (um colaborador fazia ele mesmo uma sessão, para os colegas, sobre algo que tinha feito como, por exemplo, um curso interessante ou uma viagem).

No mês de dezembro, deixou-se ao critério dos colaboradores a escolha entre trabalhar em casa ou no escritório. O entrevistado afirma que vão testando novos modelos e adaptando-se a tudo o que possa surgir.

xiii. De acordo com Edson Athayde “Você ao comunicar a felicidade não fará ninguém feliz necessariamente, você terá que trabalhar para haja mais felicidade ou alguma felicidade e comunicar aquilo que está a fazer para poder contagiar as outras pessoas, então é muito importante fazer, só comunicar não dá nada, até diria que é contraproducente.”. “O trabalho da comunicação interna começa sempre após um

conjunto de soluções implementadas ou implementáveis, que a direção da casa vai ter que pactuar com os seus colaboradores e aí sim, poderá haver a comunicação desse primeiro desejo e depois dessa realidade.”

xiv. Todos os anos a FCB Lisboa oferece uma caneca aos colaboradores com o seu nome e o ano para coleção. Esta caneca é uma prova que determinada pessoa esteve a trabalhar na agência naquele ano. Os clientes e os parceiros mais importantes também recebem esta caneca.

xv. Segundo Edson Athayde “tanto esta questão da caneca como a do “pãozinho” são sinais de que nós estamos a prestar atenção aos pequenos detalhes e a dizer a cada uma destas pessoas “vocês fazem parte desta história e vocês podem fazer uma exposição desta história connosco.”. Este é o nosso jeito e funciona, poderá não funcionar para outra empresa.”

## **4.2 Análise Documental**

Esta técnica de análise de dados permitiu obter um maior conhecimento sobre as ações de comunicação interna da organização mas também sobre a sua cultura.

A recolha documental consistiu na análise de um *Powerpoint* (ver Anexo 2) realizado e disponibilizado pela FCB Lisboa, que integra os documentos internos da organização, entre os quais, a *newsletter* semanal, e-mails e também, informações pertinentes para o estudo. A informação constante no *Powerpoint* foi preparada pela agência para facilitar o trabalho da investigadora, mas obviamente a recolha fica reduzida ao material disponibilizado (que não se sabe se corresponde à totalidade do material existente).

A análise dos materiais permitiu reunir um conjunto de informações relevantes, das quais se destacam os seguintes pontos:

i. A FCB Lisboa tem uma área de atuação chamada “FCB LISBOA FOR GOOD”, considerada uma parte essencial da cultura da agência e um compromisso formal com causas sociais. Desde 2005 que a organização investe, em média, mil horas-homem por ano em projetos ligados ao terceiro sector. Tem trabalhado com instituições governamentais, bem como com dezenas de ONGs portuguesas e internacionais. Devido a este trabalho, a FCB Lisboa foi eleita uma das três agências de promoção do bem de

maior sucesso no mundo pelo *The Good Report* (desenvolvido pela *Act Responsible* e *WARC Rankings*).

ii. A organização possui uma rubrica chamada “Minha agência, Minha Casa.”, que permite aos colaboradores dar sugestões de pequenas coisas que possam tornar a sua vida, no escritório, mais agradável. Após receber as observações dos seus colaboradores, o CEO resolve as questões que lhe pareçam pertinentes e comunica-as à equipa.

iii. Edson Athayde partilha frequentemente informações relevantes com os restantes membros da organização, como, por exemplo, artigos, através do e-mail.

### 4.3 Resultados

A primeira questão colocada na entrevista – “Caracterize, com 3 a 5 palavras, a comunicação interna da FCB Lisboa.” tinha como objetivo entender como é a comunicação interna na organização. Conseguiu-se compreender que a comunicação interna da agência é frequente, transparente e descontraída e que existe uma preocupação em comunicar abertamente e, de forma regular, com os colaboradores. Como afirma Chiavenato (2007, p. 126) “um ambiente que encoraja a comunicação aberta, tende a melhorar a satisfação no trabalho e eficácia da organização.”

De seguida, questionou-se sobre as práticas de comunicação interna da FCB Lisboa mais relevantes para a criação de uma cultura organizacional e conseguiu-se apurar que esta organização tem uma *newsletter* semanal chamada “Diário da Corte”, escrita e assinada pelo CEO, Edson Athayde, onde constam todos os factos relevantes que aconteceram nos dias anteriores e que serão importantes para a semana seguinte. De acordo com Argenti (1998) a *newsletter* é uma oportunidade para criar uma imagem da empresa ligada à estratégia de comunicação e alinhada com as mensagens internas e externas.

Através da análise documental foi possível constatar que o correio eletrónico também desempenha um papel fundamental na comunicação desta organização. É através deste meio que grande parte dos assuntos são comunicados e que também é recebido/facultado o *feedback* dos colaboradores. Deste modo, como afirma Carvalho (2016), torna-se possível a tomada de decisões que promovam a felicidade da organização.

Conseguiu-se também aferir que existe uma grande preocupação em que todos os assuntos sejam comunicados, pois tal como refere Edson Athayde “para evitar a fofoca, o “diz que disse” e para que nada seja distorcido relativamente ao que vai acontecer com a empresa”. Neste sentido, é relevante abordar a perspetiva de Kunsch (1987), uma vez que a autora defende que a comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e que a organização consiga antecipar respostas para as suas necessidades e expectativas.

Relativamente à questão “Considera que a comunicação interna da FCB influencia a satisfação/insatisfação dos colaboradores da empresa?” percebeu-se que o entrevistado considera que a informação, quando bem tratada, tem a capacidade de ajudar as pessoas a estarem mais felizes na própria empresa. O CEO refere ainda que se não existir comunicação, as pessoas vão achar que a empresa está a esconder alguma coisa, o que pode gerar uma imagem negativa da mesma. De acordo com Edson Athayde, não há nada que atrapalhe mais uma empresa que uma imagem negativa, confirmando o que a literatura sobre imagem e reputação atesta. Pode-se afirmar que a FCB Lisboa é uma organização que se preocupa com a sua imagem a nível interno e que reflete essa mesma preocupação nas suas práticas de comunicação. Salienta-se que “um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade no ambiente de trabalho.” (Brum, 2010, p. 26).

No que diz respeito à preocupação com a felicidade organizacional, Edson Athayde afirma que existem um conjunto de práticas e ações que serão expostas em detalhe posteriormente e que são adotadas dentro da agência para alcançar a felicidade, uma vez que esta é uma prioridade da organização. É importante referir que, para o entrevistado, “não basta apenas comunicar, é preciso comunicar algo que efetivamente vai acontecer”. Nesta linha de pensamento, Marchiori (2010), afirma a importância dos atos comunicados estarem em consonância com as ações que são postas em prática.

Também foi possível aferir que a organização quer ter poucos canais, que sejam seguros e frequentes e onde existe um compromisso para com os colaboradores, ou seja, há sempre informação. Como afirma Curvello (2009), para que exista uma boa comunicação no meio organizacional deve-se proporcionar canais livres e eficientes.

Questionado sobre o impacto da pandemia na comunicação interna da FCB Lisboa, o CEO da organização declarou não ter havido nenhum impacto negativo. Como já estavam bem organizados internamente, houve aspetos que até melhoraram. O teletrabalho possibilitou que todos os departamentos reunissem mais facilmente, algo que era bastante complicado antes; Os cursos também não ficaram comprometidos, só mudaram de modalidade.

No que diz respeito à questão da pandemia, conseguiu-se verificar, através da análise documental, que foi dada a oportunidade aos colaboradores para poderem continuar a trabalhar remotamente, após o fim do *lockdown*, o que revela a preocupação da organização com o bem-estar de todos os seus colaboradores.

Por fim, deu-se a oportunidade ao entrevistado de poder acrescentar informações relevantes ao trabalho de investigação. Edson Athayde começou por destacar a importância de que “comunicar a felicidade não fará ninguém feliz necessariamente, você terá que trabalhar para que haja mais felicidade (...) e comunicar aquilo que está a fazer para poder contagiar as pessoas”. Refere que “o trabalho da comunicação interna começa sempre após um conjunto de soluções implementadas ou implementáveis, que a direção da casa vai ter que pactuar com os seus colaboradores (...)”. Por último menciona que “as ações dizem mais do que palavras (...) se não comunicar morreu. Se só tiver ações e não tiver palavras, você não está fazendo; mas se só falar e não fizer nada, (...) vai atrapalhar a vida de todos.”

A revisão de literatura, a entrevista semiestruturada e análise documental permitem responder à questão de partida que norteou esta investigação –

***Qual a prioridade dada à felicidade organizacional na comunicação interna da agência? E como se concretiza em ações de comunicação interna?*** – pode-se afirmar que a FCB Lisboa é uma empresa que prioriza a felicidade no seu dia-a-dia, aposta em estratégias e ações que contribuam para a felicidade dos colaboradores e usa canais de comunicação simples e eficazes para comunicar e para dar formação aos colaboradores.

Nas tabelas abaixo, elencamos os princípios de comunicação interna utilizadas pela FCB Lisboa para concretizar a felicidade e como estas se traduzem em ações:

**Tabela 2***Princípios de Comunicação Interna da FCB Lisboa*

<b>Princípios de Comunicação Interna</b>
Comunicação frequente, transparente e descontraída.
Valorização da cultura organizacional.
Comunicação em canais próprios com os colaboradores.
Promoção do desenvolvimento, aprendizagem e formação dos colaboradores.
Ouvir os colaboradores e envolvê-los nas tomadas de decisão.
Proporcionar momentos de integração aos colaboradores.
Fomentar condições de saúde psicológica e física.
Valorizar o bem-estar.

**Fonte:** Elaboração própria.**Tabela 3***Ações de Comunicação Interna da FCB Lisboa*

<b>Ações de Comunicação Interna</b>
Publicações diárias nas redes sociais da empresa.
Caneca anual.
<i>Newsletter</i> “Diário da Corte”.
<i>Workshops, webinars</i> e formações (como o caso do <i>Storytelling Academy</i> ).
<i>Show and Tell</i> .
“Minha casa, minha agência”.
Oferta de parte do pequeno-almoço todas as segundas-feiras.
Opção de trabalhar presencialmente ou remotamente.
Redução de 1 hora diária no horário de trabalho.

**Fonte:** Elaboração própria.

## Conclusão

Com este projeto de investigação pretendemos afirmar que a comunicação interna deve ser considerada como ferramenta fundamental para garantir a felicidade numa organização e, conseqüentemente, o seu sucesso. Através da revisão de literatura apresentaram-se também perspectivas que defendem a imprescindibilidade como transmissora da cultura da organização e que, quando bem gerida, a comunicação interna contribuiu para a construção de uma imagem favorável da organização.

Frisou-se, também, o papel crucial que a comunicação interna tem no envolvimento dos colaboradores, tornando-os parte integrante da organização. Cada organização deverá escolher as práticas/ações de comunicação interna mais adequadas para construir um ambiente organizacional positivo, onde seja permitido alcançar e gerir continuamente a felicidade.

Este enquadramento teórico, constante nos Capítulo I e Capítulo II, teve o propósito de apresentar as temáticas – comunicação interna e felicidade organizacional – e de as relacionar.

Posteriormente, realizou-se um estudo de caso da agência de publicidade FCB Lisboa, com a finalidade de perceber *Qual a prioridade dada à felicidade organizacional na comunicação interna da agência? E como se concretiza em ações de comunicação interna?* Este estudo foi executado através de uma metodologia qualitativa, que integrou uma entrevista semiestruturada ao CEO e diretor criativo da organização, Edson Athayde e análise documental. Após a análise dos dados obtidos através da entrevista e da análise documental, foram apresentados os resultados.

Pode-se afirmar que a comunicação interna da FCB Lisboa é transparente, aberta e frequente e encontra-se alinhada com os valores que a FCB defende. A organização recorre à utilização de poucos canais, mas com uso frequente e consistente e acredita que a informação é algo que ajuda as pessoas a estar motivadas, mais felizes e que ajuda na construção de uma imagem positiva da organização. A partir desta declaração constatamos que o CEO vê uma ligação entre a comunicação interna e a imagem da organização, ou, dito de outro modo, que a comunicação interna transparece para o exterior.

A organização alvo de estudo também parece exprimir uma preocupação com o seu público interno, revelado pelas ações que implementa e que têm por objetivo o bem-

-estar e a felicidade dos colaboradores. A FCB Lisboa também revela uma preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, o que deverá refletir-se na felicidade destes e no sentimento de pertença.

De um modo geral é possível concluir que a FCB Lisboa é uma organização que prioriza a felicidade dos colaboradores e que esta política é expressa na comunicação interna e em ações.

### **Limitações à Investigação**

Todas as investigações apresentam os seus constrangimentos, algo que nem sempre deve ser visto como um limite, mas por vezes como uma oportunidade.

Neste caso, considera-se que o maior constrangimento desta investigação consiste no facto da felicidade organizacional ser uma temática ainda pouco estudada. Relacioná-la com a comunicação interna foi um desafio.

As limitações temporais também impediram que o tema fosse abordado sob diversos ângulos, nomeadamente ouvindo a opinião dos colaboradores através de um inquérito por questionário. Por outro lado, esta limitação poderá funcionar como uma futura oportunidade para continuar a investigação, de forma mais aprofundada, em doutoramento.

### **Futuras investigações**

Numa futura investigação, seria pertinente avaliar a felicidade organizacional analisando a organização FCB a nível internacional. Seria também vantajoso cruzar o método qualitativo com o método quantitativo, para que fosse possível ter a participação e contributo dos colaboradores, algo que seria bastante relevante para o estudo.

Este projeto de investigação é considerado, apenas, a primeira etapa do estudo, pois é fundamental compreender a visão dos colaboradores e a sua perceção em relação a este tema como também conhecer a realidade das restantes agências que compõem a FCB internacionalmente.

## Referências Bibliográficas

Argenti, P. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 199-206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<199::AID\\_HRM3>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<199::AID_HRM3>3.0.CO;2-R)

Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. Pearson Education.

Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–530. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto Editora.

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo – Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional*, 18(2), 91-102. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_6](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6)

Brandão, N. G. & Portugal, M. (2015). A comunicação interna e o intraempreendedorismo. In Padamo, C. (Coord.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da globalização* (Vol. V). Escolar Editora.

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Quimera.

Camilo-Alves, A. & Pinto, João Carlos Araújo (2014). *A Importância da percepção comunicacional nas organizações*. *Psique*, 10, 129-150. <http://hdl.handle.net/11144/2696>

Carvalho, C. N. (2016). *O Papel Da Comunicação Interna Em Rede Para O Comprometimento Dos Colaboradores Face À Cultura Nas Organizações – Estudo De Caso: A Intranet Da NOS* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa). Repositório da Universidade Católica de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.14/24077>

Chiavenato, I. (2007). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (6ª ed.). Atlas.

Cunha, J. C. A., Yokomizo, C. A., & Bonacim, C. A. G. (2013). Miopias De Uma Lente De Aumento: As Limitações Da Análise De Documentos No Estudo Das Organizações. *Revista Alcance*, 20(4), 431-446. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748346002>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Editora RH, Lda.

Curvello, J. A. (2009). *Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas*. Anais, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>

Curvello, J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Casa das Musas.

Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Open University Press.

Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>

Duterme, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa*. Instituto Piaget.

Eiró-Gomes, M. & Duarte, J. (2014). O estudo de caso em relações públicas: investigação sobre a prática e para a prática profissional. In C. P. Moura & M. A. Ferrari (Eds.), *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação* (pp.86-102). ediPUCRS. <https://abrapcorp.org.br/wp-content/uploads/2021/04/2014-A-Pesquisa-em-Comunicacao-Organizacional-e-em-Relacoes-Publicas.pdf>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Farias, S. A. (2010). Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99–115. <https://doi.org/10.15728/bbr.2010.7.2.6>

Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.

Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Fortin, M., & Salgueiro, N. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lusociência.

Freixo, M. (2018). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Edições Piaget.

Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In Pinheiro, L. (Eds.), *Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático* (pp.64-89). Editora Vozes. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2017/10/pesquisa-qualitativa-com-texto-imagem-e-som-bauer-gaskell.pdf>

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. 37(7/8), 1041-1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*. 55(8), 989-1018. Sage Publications. [https://www.academia.edu/8506162/The\\_Dynamics\\_of\\_Organizational\\_Identity](https://www.academia.edu/8506162/The_Dynamics_of_Organizational_Identity)

Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Psychology of Organizations*. John Wiley.

Kreps, G. (1990). *Organizational Communications: Theory and Practice* (2ªed.). Northern Illinois University. <https://www.pearson.com/us/highereducation/program/Kreps-Organizational-Communication-Theory-and-Practice-2ndEdition/PGM180817.html>

Kunsch, M. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. Summus Editorial.

Kunsch, M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus Editorial.

Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch Comunicacion.

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão- Comunicação e Cultura, UCS*, 9(17), 145-159. [https://www.researchgate.net/publication/49589885\\_Os\\_desafios\\_da\\_comunicacao\\_interna\\_nas\\_organizacoes](https://www.researchgate.net/publication/49589885_Os_desafios_da_comunicacao_interna_nas_organizacoes)

Marchiori, M. (2011). *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas*. Difusora Editora.

Matheny, G. (2008). *Money Not Key to Happiness, Survey Finds – The Physician Executive*. USA: ACPE.org/Career.

Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo – Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional*, 18(2), 61-73. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_4](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4)

Pasqualini, J. A. (2006). *A Integração da Comunicação Interna: O papel da comunicação interna atual*. (Monografia, Universidade de São Paulo). Library. <https://1library.org/document/q2k5d66q-julianaalquati.html>

Pereira, M., Jr, T. E., Moraes, E., Silvério, M., Caires, P. & Carmona, T. (2012). *Trabalho com significado: O novo capitalismo e a nova empresa: uma visão humanista e nexialista para a nova gestão de pessoas*. Qualitymark.

Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Edições Sílabo.

Rogala, A. & Bialowas, S. (2016). *Communication in Organizational Environments – Functions, Determinants and Areas of Influence*. Palgrave Macmillan.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Rosengren, L. K. (2000). *Communication: An Introduction*. SAGE Publications Ltd.

Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006* (Tese de doutoramento, Universidade do Minho). Repositório da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/8841>

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. CECS. <http://hdl.handle.net/1822/41119>

Ryan, R. & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Reviews Psychology*, 52(1), 141-66. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Stake, R. E. (2000). Case studies. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp.236-247). Sage Publications, Inc.

Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*. Atlas.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2ªed.). McGraw-Hill, Inc.

Welch, M. (2012). Public Relations Review Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>

Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 103–113. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2690026>

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.

## Webgrafia

Dutschke, G. (2018, junho 7). *Os profissionais portugueses são “quase felizes”*. <https://www.ver.pt/os-profissionais-portugueses-sao-quase-felizes/>

FCB (2022, janeiro 4). Website FCB. <https://www.fcb.com>.

Ferreira, J. (2021, agosto 3). *A Felicidade dá dinheiro. Estas são as empresas mais felizes*. Sapo. <https://eco.sapo.pt/2021/08/03/a-felicidade-da-dinheiro-estas-sao-as-empresas-mais-felizes/>

Observador Lab. (2017, outubro 8). *A Empresa Feliz: entre a utopia e a realidade*. Observador. <https://observador.pt/especiais/a-empresa-feliz-entre-a-utopia-e-a-realidade/>

Simon-Thomas, E. R. (2018, agosto 29). The Four Keys to Happiness at Work. *Greater Good Magazine*. [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the\\_four\\_keys\\_to\\_happiness\\_at\\_work](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_four_keys_to_happiness_at_work)

# Anexos

## Anexo 1- Notícia da “Meios e Publicidade” sobre a FCB Lisboa

The screenshot displays the homepage of the 'MEIOS & PUBLICIDADE' website. At the top, there is a navigation bar with links for 'EDIÇÕES DIGITAIS', 'CONTACTOS', 'PUBLICIDADE', 'REGISTO', 'ASSINATURAS', and 'NEWSLETTER'. The main header features the 'M&P' logo and a grid of portraits. Below this is a secondary navigation bar with categories like 'MEDIA', 'MARKETING', 'PUBLICIDADE', 'OPINIÃO', 'M&P PLUS', 'PRÉMIOS', and 'LOGIN'. A large orange banner promotes 'dreamMedia POWER' with the text 'Esteja onde o seu público está, em Prime Time com a' and 'Fale connosco' with a cursor icon and the URL 'digital.dreammedia.pt'. The main content area features a news article titled 'UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE FELIZ? A FCB LISBOA QUER SER A NÚMERO 1' by Pedro Durães, dated 14 de Outubro de 2019. The article includes a group photo of the FCB Lisboa team and text discussing their happiness and productivity. To the right of the article are several promotional banners: 'M&P PLUS' with 'QUATRO NOVOS PROJECTOS PARA CONHECER DE PERTO', 'dreamMedia POWER' with 'Fale connosco', 'BIGOUTDOORS' with a car race image, 'BLACK FRIDAY BLUE MONTH' with 'COMPRE 3 MESES, UTILIZE 6!', and 'WISDOM CONSULTING' and 'bcw' logos. At the bottom right, there is a banner for 'XUTOS & PONTAPÉS' with 'ORQUESTRA FILARMÓNICA PORTUGUESA' and dates '13 DE JANEIRO' and '14 DE JANEIRO'. The page also includes social media sharing options (Twitter, Save, Print, Like, Share) and a comment section.

Anexo 2- *Powerpoint* com documentos da FCB Lisboa

An aerial photograph of Lisbon, Portugal, taken at dusk, similar to the first image. The FCB LISBOA logo is at the top. Below it, a list of achievements is presented in a clean, modern font, separated by horizontal lines. The background is a faded version of the city view.

**FCB LISBOA**

**PRESENTE EM PORTUGAL DESDE 1969**

---

**10º LUGAR NO RANKING DAS MAIORES AGÊNCIAS (MEDIAMONITOR)**

---

**UMA DAS 3 MELHORES AGÊNCIAS DO MUNDO A DESENVOLVER CAMPANHAS PARA CAUSAS SOCIAIS NO GOOD REPORT (2020)**

---

**A AGÊNCIA CRIATIVA PORTUGUESA MAIS PREMIADA DAS ÚLTIMAS 2 DÉCADAS**

---

**AGÊNCIA DO ANO NOS PRÉMIOS LUSÓFONOS DE CRIATIVIDADE 2017/2018/2019/2020/2021**

---

**UM HUB CRIATIVO DA NETWORK FCB INTERNACIONAL.**

# ALGUMAS CONQUISTAS



ACT RESPONSIBLE  
WINNER 2019/20/21



CANNES  
AWARD WINNER  
2017



WHITE SQUARE  
AWARD WINNER  
2020/21



EPICA  
AWARD WINNER  
2020



CRESTA  
AWARD WINNER  
2020



LUSOS  
AGENCY OF THE YEAR  
2016/17/18/19/20/21



PHNX - Adforum  
AWARD WINNER  
2021

# PRINCIPAIS CLIENTES

<b>PRINCIPAIS CLIENTES FCB LISBOA</b>			
			
			
			
			
			

<b>PRINCIPAIS CLIENTES FCB LISBOA</b>	Empresa líder de laticínios em Portugal.	Marca com maior penetração nos lares portugueses.	Líder nos segmentos de leite premium com baixo teor de gordura e desnatado - 96,5% SOM
Marca de manteiga Açoriana de referência.	Líder de telecomunicações empresariais no mercado ibérico	Candidatura Aveiro Capital da Cultura 2027.	A Livraria mais famosa do Mundo.
Uma das associações europeias de cidadãos auto-mobilizados mais ativas.	Afilhada portuguesa da WWF.	Um dos Comitês Paralímpicos mais premiados do mundo.	Oceanos mais limpos
A maior cimenteira Portuguesa.	A mais nova das companhias de gás. E já é a terceira do ranking.	Líder nacional e mundial de renting.	Protege os cetáceos no Mediterrâneo
O mais novo casino online em Portugal.	Universidade com maior notoriedade Internacional	Líder na formação de marketeers.	Líder das publicações online de atualidade social, lifestyle, moda e beleza.
Líder de vendas e audiências – no papel e no digital.	Canal líder na informação.	Papel decisivo no processo de decisão financeiro e económico.	Líder de vendas dos jornais desportivos. O mais eclético dos jornais.

# OS NOSSOS SERVIÇOS

**PUBLICIDADE**  
**CONSULTADORIA**  
**DE MARCA**  
**POS / ACTIVAÇÕES**  
**DESIGN**  
**CONTEÚDO**  
**DIGITAL**  
**SOCIAL MEDIA**  
**STORYTELLING**



## AS NOSSAS CAPACIDADES

### CAMPANHAS

Campanhas integradas  
Activações  
Campanhas Social Media  
Campanhas de fidelização  
Direct Marketing

### ESTRATÉGIA

Planeamento e estratégia de marca  
Estratégia de comunicação  
Pesquisa de mercado  
Insights de marca  
Workshops / Creative Rumbles  
Competitor Audits  
Focus Groups

### DESIGN & USER EXPERIENCE

Branding  
Corporate Design  
Brand Activation  
Visual & Brand Identity  
User Experience  
Website, Microsites and Landing Pages  
Style Guides & Brand Toolkits

### CONTEÚDOS

Cross Media (on- & offline)  
Concepção, produção e execução  
de conteúdos  
Eventos & Promoções  
Video  
Social Media

### DATA & ANALYTICS

CRM Analise  
Social Media  
Real-time Data  
Digital Audit  
SEO/SEA

### TECNOLOGIA

Web Development  
CGI & Motion Design  
Realidade virtual  
Mobile  
CRM

FCB LISBOA  
FOR GOOD

## FCB LISBOA FOR GOOD

Esta é uma área de atuação da FCB Lisboa. Não é um departamento, é uma parte essencial da cultura da agência e um compromisso formal com causas sociais. Desde 2005, a FCB investe em média mil horas-homem por ano, em projetos ligados ao terceiro setor. Temos trabalhado com instituições governamentais, bem como dezenas de ONGs portuguesas e internacionais. Devido ao trabalho da FCB Lisboa For Good, a FCB Lisboa foi eleita uma das 3 agências de promoção do bem de maior sucesso no mundo pelo Good Report (desenvolvido pela Act Responsible e WARC Rankings).

FCB LISBOA  
POR DENTRO

# DATAS FESTIVAS

From: Edson Athayde | FCB Lisboa <[edson.athayde@fcbisboa.com](mailto:edson.athayde@fcbisboa.com)>  
Sent: 18 de dezembro de 2018 16:45  
To: US FCB All Users <[allusers@fcbisboa.com](mailto:allusers@fcbisboa.com)>  
Cc: Caetano, Maria (US-FCB) <[Maria.Caetano@fcb.com](mailto:Maria.Caetano@fcb.com)>; Dias, Luis (US-FCB) <[Luis.Dias@fcb.com](mailto:Luis.Dias@fcb.com)>; Cesar Monteiro <[filmes.averomar@gmail.com](mailto:filmes.averomar@gmail.com)>  
Subject: Já é quase 2019

Caros,

Como já vem se tornando uma tradição, temos à vossa espera o pack de Natal FCB Lisboa. Na área de convívio estão os sacos que podem já levantar a partir de hoje. Basta ir lá e achar as garrafas de vinho com os vossos nomes.

No saco há também as vossas canecas 2019. Parabéns a quem chegou até aqui. Cada caneca destas vale muito pouco em termos monetário mas representa muito esforço, dedicação e um marco da vossa história profissional.

Assim, quanto antes levarem as vossas coisas melhor será para todos (mais espaço teremos para trabalhar).

Bem hajam.

Edson Athayde CEO/CCO  
M+351 93 88158 507

**FCBLISBOA**

Av. António Augusto de Aguiar, N.º 163 - 5.º Esq.  
1050-014 Lisboa, Portugal



AGENCY OF THE YEAR  
LISBON AD HEALTH  
2016



SILVER PALM  
CANNES 2016



CANNES  
2017



MOST AWARDED  
PORTUGUESE AGENCY  
LISBON AD FEST 2018



CLIO  
2017



LIA  
2017



EUROBEST  
2017



AGENCY OF  
THE YEAR  
LISBON 2016/17/18

# DATAS FESTIVAS



# STORY TELLING ACADEMY

From: Edson Athayde | FCB Lisboa <edson.athayde@fcbisboa.com>  
Sent: 13 de dezembro de 2021 09:11  
To: LIS FCB ALL Users <allusers@fcbisboa.com>  
Subject: Sessão Isabel Stilwell - Storytelling Academy



A última sessão de 2021 da Storytelling Academy contará com uma convidada que é uma senhora storyteller.

Isabel Stilwell é jornalista e escritora. A sua grande paixão por romances históricos revelou-se em 2007, com o best-seller *D. Filipa de Lencastre*, a que se seguiram *D. Catarina de Bragança*, *D. Amélia*, *D. Maria II*, *Inchitã Geração* – *Isabel de Borgonha*, *D. Teresa* e em 2017 um romance sobre a vida da *Rainha Santa*, *Isabel de Aragão*, eleito o 2º melhor livro de ficção, no Prémio Livro do Ano Bertrand.

Desde o *Diário de Notícias* onde começou aos 21 anos, que contribui de forma essencial para o jornalismo português. Fundou e dirigiu a revista *Pais & Filhos*, foi diretora da revista *Notícias Magazine* durante 13 anos e diretora do jornal *Destak* até ao final do ano de 2012, entre muitos outros projetos. Foi distinguida com o 1º Prémio de Jornalismo "Os Direitos da Criança em Notícias".

Escreve uma crónica semanal no *Jornal de Negócios* e colabora com as revistas *Máxima* e *Pais e Filhos*.

Quando não está a escrever, fala com Eduardo Sá no programa *Dias do Aressa*, na Antena 1.

Para participar da sessão, basta usar o link na Quinta-Feira, dia 16, às 16:00 (horário de Lisboa):

<https://us02web.zoom.us/j/88235345180>

Edson Athayde  
CEO & Creative Director



# DIÁRIO DA CORTE

From: Edson Athayde | FCB Lisboa <edson.athayde@fcbisboa.com>  
Sent: 29 de novembro de 2021 10:33  
To: LIS FCB ALL Users <allusers@fcbisboa.com>  
Cc: Dias, Luis (LIS-FCB) <luis.dias@fcb.com>; Caetano, Maria (LIS-FCB) <maria.caetano@fcb.com>  
Subject: Diário da Corte - 29 de Novembro



Caros,

Nunca mais é Janeiro...

Com dois feriados ao meio da semana e as restrições ao convívio devido à covid a crescer, vamos entrar num novo período de teletrabalho, desta vez opcional.

Assim, a partir de amanhã, os que costumam vir ao escritório poderão optar pelo teletrabalho, desde que devidamente informado e acertado com o seu respetivo director. Assim permaneceremos até a primeira semana de Janeiro quando o teletrabalho será obrigatório (ordens do governo).

Ou seja, o escritório permanecerá aberto em Dezembro, com limpeza e manutenção a funcionar. Quem quiser vir cá, terá o apoio necessário.

Quem precisar levar equipamento para casa, procure a Vera Barros para que ele oriente caso a caso.

Eu passarei a teletrabalhar prioritariamente. De qualquer forma, estarei de férias na Quinta e Sexta desta semana.

Voltando ao trabalho, continuámos à espera de decisões finais de algumas propostas. Segue o jogo.

Recebemos um briefing para um projeto local. Já estamos a trabalhar nele.

A campanha de Natal de Mimosa está em produção.

Apresentámos uma campanha de ano novo para os Paralímpicos.

Na FCB Lisboa For Good temos alguns projetos em andamento.

No design e conteúdos a sempre coisas a acontecer de Lactogal. Ou seja, a pauta até parece mais leve nesta semana, mas só parece.

Boa semana e bom trabalho.

Edson Athayde  
CEO & Creative Director

# MINHA AGÊNCIA MINHA CASA

From: Edson Athayde | FCBLISBOA <edson.athayde@fcblisboa.com>  
Sent: 4 de dezembro de 2019 10:27  
To: USFCB All Users <allusers@fcblisboa.com>  
Subject: Minha Agência - Minha Casa

## RAISING THE B

Caros,

Vamos então a mais uma edição do "Minha Agência, Minha Casa". Para que não se lembra (ou não sabe) é quando perguntamos por sugestões de pequenas coisas que possam tornar a nossa vida no escritório mais agradável. Por exemplo:

- 1/ Está a faltar algo que faria diferença na qualidade de vida da empresa?
- 2/ Existe algum objecto, aparelho, etc que, na sua opinião, poderia melhorar o dia-a-dia de muitos ou de todos?
- 3/ Há algo partido, sujo, com mau aspecto que precisa ser tratado, reparado, trocado?

Já agora, pergunto também se há comportamentos, atitudes, hábitos gerais que possam melhorar?

Por favor, encaminhem as sugestões para a Vera Barros (não para mim, sublinho) até a próxima Segunda-Feira, dia 9.

Assim poderemos tabular as sugestões e ver o que dá para implementar no começo de 2020.

Obg,

Edson Athayde CEO/CCO  
917 301 30 40/09 202

From: Edson Athayde | FCBLISBOA <edson.athayde@fcblisboa.com>  
Sent: 17 de janeiro de 2020 09:30  
To: USFCB All Users <allusers@fcblisboa.com>  
Subject: Minha Casa - Minha Agência - Respostas

Caros,

Vamos fazer uma rápida passagem por (quase) todas as solicitações apresentadas por vocês através de "Minha Casa, Minha Agência". Foram de fora a duas ou três ideias de Diretores que podem falar sobre o que querem através do e-mail. Vamos lá.

### 1/ Cadeiras melhores

Houve algumas queixas em relação às cadeiras. Não foi algo generalizado. Ditas pessoas queixam que elas não são das melhores. Bem, as cadeiras que usamos estão acima de média da maioria das empresas de Portugal (se visitarem os escritórios da factogal, por exemplo, terão uma noção). Não são cadeiras de luxo, mas também não são lixo. Compramos mesas ergonómicas mas, claro, não conseguimos adaptar aos corpos de todas as pessoas. Trocar todas as cadeiras da empresa está fora de questão. Trocar as de quem reclamam não faz sentido. Vou discutir o tema em reunião de direcção para ver o que podemos fazer.

### 2/ Almofadas nas cadeiras da sala de reunião

Vamos experimentar e, se for viável, não vejo porque não.

### 3/ Impedir que as mesas balancem

Não sei bem o que dizer. Parece-me que deve ter algo a ver com o comportamento das pessoas. As mesas meçam não balancem, são mesas novas, de boa qualidade. Vamos falar diretamente com quem reclamou para tentar perceber o que se passa.

### 4/ Aumentar área individual de trabalho

Bem, não vivemos apertados nem um em cima do outro. Viemos para cá justamente para não ter que pagar uma renda milionária que nada contribui para a vida das pessoas que aqui trabalham. No centro de Lisboa não dá para ter um escritório e um ringue de patinagem entre as mesas. Pouco compreensível, não temos como atender essa demanda.

### 5/ Altura do monitor

### 8/ Computadores mais rápidos

Os nossos computadores (as queixas têm a ver com os MACs) são praticamente novos. Vamos tentar o IT com as queixas para ver o que pode ser feito.

### 9/ Não ter que dar a password quando vão de férias

A questão resolve-se de maneira simples, antes de sair de férias, deixem todos os trabalhos em andamento num disco externo (clássico) ou procedimento deve ajudar a que os computadores andem mais rápidos, evitem deixar coisas pesadas nos vossos computadores da empresa (ou copie-as e leve-as consigo para a praia ou à montanha). Com planeamento, organização, bom senso, ninguém presta atenção os seus temas privados sejam partilhados com quem que seja. Mas não podemos deixar de trabalhar porque a ou a fim de férias. Os computadores que usamos não são pesados, são dispositivos de trabalho. Não o meu está disponível para o que for. Mas estamos abertos a sugestões. O que não é razoável é pedir que quem fique a trabalhar tenha que indicar um procedimento de sair porque alguém tem medo que lhe mexam nos mails.

### 10/ Criar um manual de ligações para os aparelhos audiovisuais da sala de reuniões

O manual existe. Está lá e serve de ajuda. Mas, sim, acho que merece ser melhor compreendido e usado. Vamos marcar uma reunião com o IT, todo o atendimento e mais quem estiver interessado. Bap.

### 11/ Substituir limpa-dão na mesa Vera/Viton

Vamos resolver.

### 12/ Substituir store sala de produção

Vamos resolver.

### 13/ Conservar store sala de reunião

Vamos resolver.

### 14/ Mesas castanha

Vamos ver o que podemos fazer além do que já é feito.

### 15/ Limpeza copa

Tem a ver com o vazio comportamento. Cabe que todos melhorarem a atitude em relação ao tema. Não temos como pagar uma faceteira para passar o dia a limpar a cozinha.

### 16/ Cadeira no frigorífico

Tem a ver com o vazio comportamento. Cabe que todos melhorarem a atitude em relação ao tema.

### 17/ Chamadas no corredor

### 18/ Escrredor de lixeira

Vamos resolver.

### 19/ Recolha de lixo selectiva

Vamos resolver.

### 20/ Enviar papel para o Banco Alimentar para reciclagem

Vamos ver se dá para fazer.

### 21/ Rolo de papel para secar as mãos nas casas de banho

Vamos ver o que dá para fazer.

### 22/ Mais e maiores caixotes de lixo na casa de banho

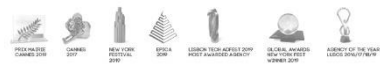
Vamos ver o que dá para fazer.

Voltaresmos aos temas assim que tivermos novidades. Obrigado pela vossa participação.

Edson Athayde CEO/CCO  
917 301 30 40/09 202

FCBLISBOA

Av. António Augusto de Aguiar, Nº 163 - 9º Esq.  
1020-014 Lisboa, Portugal



# DIVERSOS

**From:** Edson Athayde | FCB Lisboa <edson.athayde@fcb Lisboa.com>  
**Sent:** 13 de dezembro de 2021 12:06  
**To:** US FCB ALL Users <allusers@fcb Lisboa.com>  
**Cc:** Dias, Luis (US-FCB) <luis.dias@fcb.com>; Caetano, Maria (US-FCB) <maria.caetano@fcb.com>  
**Subject:** Creative Report

Caros,

Segue em anexo um interessante estudo global sobre o que pensam os criativos de 190 países. Vale a leitura. Obg,

**Edson Athayde**  
CEO & Creative Director

**M** +351 936 809 307

[edson@fcb.com](mailto:edson@fcb.com)

[www.fcb.com](https://www.fcb.com)

[www.fcb.com](https://www.fcb.com)

[www.fcb.com](https://www.fcb.com)



# OBRIGADO!

## Apêndices

### Apêndice 1- Declaração de consentimento informado

#### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Exmo. Senhor

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação- Comunicação Estratégica, a realizar na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, estou a concretizar um estudo com o tema “A comunicação interna e a felicidade organizacional”, cujo objetivo principal é compreender e elencar as práticas de comunicação interna da sua organização e perceber qual a prioridade que é dada à felicidade organizacional.

Asseguro que sera mantido o anonimato e a confidencialidade dos seus dados, pois consagro como obrigação e dever o sigilo profissional.

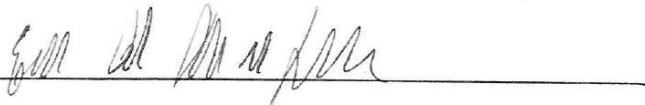
Assim:

- Declaro que todos os procedimentos relativos à investigação em curso foram claros e responderam de forma satisfatória a todas as minhas questões.
- Compreendo que tenho o direito de colocar, agora e no desenvolvimento do estudo, qualquer questão sobre o estudo e os métodos a utilizar
- Percebo as condições e procedimentos, vantagens e riscos em participar neste estudo.
- Asseguraram-me que os processos que dizem respeito ao estudo serão guardados de forma confidencial e que nenhuma informação será publicada ou comunicada, colocando em causa a minha privacidade e identidade.
- Compreendo que sou livre de abandonar o estudo a qualquer momento.

Depois de devidamente informado autorizo a participação neste estudo.

Data: 23/11/2021

Assinatura do Participante



Nome da entrevistadora: Ana Carolina da Costa Mata Assinatura: Ana Carolina da Costa Mata

## Apêndice 2- Guião da entrevista semiestruturada

### Guião de Entrevista

Informações pessoais

Nome:

Cargo/ função atual:

Tempo na empresa:

Questões:

1. Caracterize, com 3 a 5 palavras, a comunicação interna da FCB Lisboa.
2. Quais são as práticas de comunicação interna da FCB que considera mais relevantes para a criação de uma cultura organizacional?
3. Considera que a comunicação interna da FCB influencia a satisfação/insatisfação dos colaboradores da empresa?
4. A FCB preocupa-se com a felicidade organizacional? Em caso afirmativo, como se manifesta esta preocupação nas práticas de comunicação interna adotadas?
5. A pandemia alterou a comunicação interna da FCB? Como e porquê?
6. Sente que ainda falta mudar alguma coisa na comunicação interna da FCB Lisboa para conseguir aumentar o grau de felicidade dos seus colaboradores?
7. Considera que existe mais alguma coisa que possa ser relevante acrescentar ao trabalho de investigação e que não tenha sido falado na entrevista?

### **Apêndice 3- Transcrição da entrevista semiestruturada**

#### **Questões:**

**1. Caracterize, com 3 a 5 palavras, a comunicação interna da FCB Lisboa.**

A comunicação interna da FCB Lisboa é frequente, transparente e descontraída. É descontraída porque procura ser muito próxima e não algo muito formal até mesmo na linguagem, é transparente porque contamos basicamente tudo, ou seja, do ponto de vista da administração da própria casa não há nenhuma “vaca sagrada”, não há nenhum assunto que não possa ser comunicado/ informado às pessoas e frequente por ser uma coisa muito regular.

**2. Quais são as práticas de comunicação interna da FCB que considera mais relevantes para a criação de uma cultura organizacional?**

Nós temos um meio semanal, uma *newsletter* chamada “Diário da Corte”, que é um memo geral do momento daquela semana, ou seja, as coisas mais relevantes que aconteceram nos dias anteriores e que nós achamos que serão importantes na semana seguinte.

Assim, todos os colaboradores sabem as vitórias, as derrotas, as tensões ou as distensões que os outros departamentos estão também a trabalhar naquele momento. Então todas as semanas, era todos os domingos, agora é todas as segundas, para evitar mandar comunicação durante o fim de semana porque é algo que não deve interferir no dia a dia dos colaboradores, então preferimos mandar à segunda-feira ao longo de todas as semanas, de todos os meses do ano inteiro, ou seja, não há falha.

Quem escreve sou eu mesmo, ou seja, é uma coisa que vem do CEO da empresa e do diretor criativo, que por acaso sou eu também, é escrito por mim, é assinado por mim e as pessoas sabem que não é um “diz que disse” e ninguém precisa de fazer nada para que isso aconteça. A partir do envio desta informação, naturalmente, muitas vezes, vai gerar depois retorno, porque algumas orientações são dadas e as pessoas vão procurar outros diretores para se informar melhor ou pedir links para ver trabalhos que foram produzidos ou têm questões que outras pessoas

vão ter que responder, ou mandam diretamente para mim ou para outro diretor que esteja nas Minas Gerais.

Esta é a forma mais frequente e mais consistente, depois as pessoas sabem que a qualquer momento pode haver uma nova informação. Não existe nenhum assunto que fique muito tempo sem ser comunicado para evitar justamente a fofoca, o “diz que disse” e para que nada seja distorcido relativamente ao que vai acontecer com a empresa.

Temos encontros com alguma regularidade, ou seja, de tempos em tempos reunimos todas as pessoas, quer dizer, reuníamos, agora reunimo-nos via Zoom. Mas, reuniamo-nos fisicamente para fazer um balanço a cada semestre, às vezes num ano mais específico, a cada trimestre. No início de cada ano fazemos um balanço mais geral, que era em discurso direto, mas agora fazemos via Zoom.

E na minha opinião esta é a base, não é uma empresa muito grande, é uma empresa que tem entre 30 a 40 pessoas, não temos necessidade de fazer mais do que isto. Também se maneira frequente, todos os dias há um *post* novo sobre a empresa nas páginas da própria empresa, seja no *Facebook*, seja no *LinkedIn*, seja no *Instagram*, ou seja, todos os dias há ali um dado novo, ou é um projeto que saiu ou uma notícia sobre a empresa que saiu nos média, ou é um evento que a empresa está a promover, ou é algo relacionado com os nossos clientes, mas todos os dias, de segunda a segunda há uma informação nova nas redes sociais da FCB.

Os dados relevantes da empresa constam sempre nesta *newsletter*, seja o anúncio de novas contratações, despedidas, premiações, novos clientes da agência, etc.

### **3. Considera que a comunicação interna da FCB influencia a satisfação/insatisfação dos colaboradores da empresa?**

Sim, em dois níveis. Sim, porque a informação é algo que ajuda as pessoas a motivarem-se mais, se essa informação for bem tratada. Mas, partindo do princípio de que ela é bem tratada, o que nos esforçamos para que seja, isso vai ajudar as pessoas a estarem mais atentas e mais felizes na própria empresa de uma maneira concreta.

De uma maneira mais abstrata, mais objetiva, se não houver as pessoas vão achar que se está a esconder alguma coisa, mesmo que a empresa não esteja a esconder nada e isso pode-se tornar então uma imagem negativa e, acho que a coisa que mais atrapalha uma empresa é uma imagem negativa e muitas vezes ela é criada do nada, não é que a agência tenha algo para esconder, mas se ela não comunicar nada o colaborador fica a achar a empresa está a esconder e depois vai comentar isso com outro colaborador e vai criar duas linhas de trabalho, uma linha de fofoca e, fofoca de empresa necessariamente é negativa, ou seja, mesmo que seja uma fofoca supostamente positiva como por exemplo “eu acho que a empresa ganhou este cliente” e depois, se isso não acontece na realidade, acaba por se tornar em negativa.

**4. A FCB preocupa-se com a felicidade organizacional? Em caso afirmativo, como se manifesta esta preocupação nas práticas de comunicação interna adotadas?**

Totalmente, além da questão da informação fazemos outras coisas em direção a essa felicidade organizacional.

As práticas de comunicação eu já falei anteriormente, mas a felicidade interna não vem só da comunicação. Existe um erro que muitas empresas cometem que é a ansiedade de ficar a comunicar e a comunicar e a fazer pouco, o excesso de comunicação também é um problema.

O colaborador de uma empresa é um recetor de informação muito específico porque ele não é convencido se falarmos muito com ele e repetirmos muitas vezes a mesma coisa, mas sim, se lhe comunicarmos algo que depois vai na realidade acontecer. Não vale a pena eu comunicar para ele 20 vezes a mesma coisa através de 20 canais diferentes, porque isso vai gerar ansiedade comunicacional e ele não vai prestar atenção a nada, isso é “conversinha mole”. O que nós tentamos ter são poucos canais, mas canais seguros e frequentes, ou seja, as pessoas sabem, há um compromisso, não é “ah só vai ter aquele memo se as coisas correrem bem”, há sempre informação.

Temos várias medidas para implementar a felicidade, desde as mais pequenas às maiores. Todas as segundas-feiras desde há 2 anos atrás, antes da pandemia e, agora vamos retomar, os colaboradores sabem que vão chegar ao escritório e vão ter pão fresco para tomarem o pequeno almoço entre eles e estes, acabam também por trazer

queijos, compotas etc. para o complementar. Este ato de partilhar é muito importante, nós damos parte do pequeno almoço e depois, os colaboradores ao sentirem-se motivados, completam-no como querem, pois, este é um momento deles, a empresa está apenas a facilitar, a incentivar. Os colaboradores sabem que quem vai comprar o pão à padaria é um dos sócios da empresa e isso comunica também alguma coisa, não é um empregado que o faz, sou sempre eu ou a minha sócia, que somos os primeiros a chegar. Deste “pãozinho fresco” já saem aqui várias coisas, é algo polissémico, que já tem vários significados.

Antes da pandemia, já há 6 anos, decidimos entregar horas para as pessoas, não cortando no salário, mas sim em horas de trabalho. Já fizemos várias experiências, houve um período em que tínhamos sexta-feira à tarde livre, depois acrescentamos o facto de no dia do aniversário se poder ter a tarde livre ou a manhã do dia seguinte e quem tinha filhos pequenos podia sair mais uma hora mais cedo uma vez por mês. Trabalhamos muitos anos com este modelo, mas uns meses antes da pandemia, decidimos que seria melhor cortar uma hora de trabalho por dia, passando a entrar meia hora mais tarde e a sair meia hora mais cedo todos os dias o que no final de contas daria cerca de 10 dias de férias anuais pagas, o que se manteve inalterado mesmo em pandemia.

Outra coisa que temos, consistente e frequente, é o *Storytelling Academy*. Desde há 7 anos que convidamos cerca de 30 profissionais dos melhores do mundo inteiro para conversar com a nossa equipa sobre temas ligados à comunicação e à publicidade, ou seja, quase todas as semanas existem 1 ou 2 horas dentro do horário expediente para as pessoas poderem participar e conversar se quiserem com os melhores profissionais do mundo na área de comunicação.

Disponibilizamos também formações aos nossos colaboradores, como por exemplo uma formação de escrita criativa que tivemos com o Rui Vilhena. É importante salientar que tanto estas formações como o nosso programa de *Storytelling* estão disponíveis para o mundo inteiro gratuitamente e não apenas para a nossa empresa.

Nós estamos sempre à procura de uma boa desculpa para oferecer os dias para as pessoas, é uma política assumida, não se trabalha fins de semana nem fora de horas o que deveria ser normal, mas não é comum na nossa indústria. Na publicidade, o que é razoável para as agências é as pessoas trabalharem muitos fins de semana, muitas madrugadas e aqui não temos isso mesmo.

## **5. A pandemia alterou a comunicação interna da FCB? Como e porquê?**

Não alterou tanto, porque como as coisas já estavam bastante organizadas, então elas continuaram e até melhoraram, de certa maneira. Quando estamos em teletrabalho eu faço reuniões com todos os departamentos, quando estávamos presencialmente nem todos estavam presentes, havia alguém que chegava mais tarde, outra pessoa que estava na rua, então online acaba por ser mais fácil e muito mais participativo. Com a equipa criativa, com quem trabalho diretamente, reunimos todos os dias às 9.30h e falamos sobre o trabalho que temos para aquele dia e para aquela semana e, isso acaba por ser muito mais participativo, porque fisicamente fazíamos 1 ou 2 vezes por semana e nem todos estavam na sala ao mesmo tempo. Perdemos os cursos que tínhamos fisicamente, mas continuamos a ter o nosso *Storytelling Academy* online.

Acho que nada piorou, simplesmente passamos para outro lugar.

Todos os anos mexemos em alguma coisa, porque partimos do princípio de que “se não se alterar alguma coisa, mesmo que seja ligeiramente isso vira paisagem” e se vira paisagem, deixa de ter o impacto na vida das pessoas que deveria ter. De um jeito ou de outro, todos os anos, encontramos uma maneira de alterar qualquer coisa.

## **6. Sente que ainda falta mudar alguma coisa na comunicação interna da FCB Lisboa para conseguir aumentar o grau de felicidade dos seus colaboradores?**

Existe uma coisa que nós fazíamos muito e que quando estávamos no escritório era mais fácil chamada *show and tell*, ou seja, um colaborador fazia ele mesmo uma sessão, sobre algo que tinha feito, como, por exemplo, um curso interessante ou uma viagem para os outros colaboradores. Infelizmente, não acontecia com a frequência que eu gostaria porque por vezes era cansativo para os colaboradores e gerava mesmo algum stress, porque não havia à vontade para o fazer como se calhar eu tenho, mas com o teletrabalho isto desapareceu. É importante também que o recetor tenha a oportunidade de ele próprio ser emissor e por isso espero para o ano conseguir arranjar uma forma de retomar.

Uma coisa que fizemos foi deixar ao critério dos colaboradores se querem estar a trabalhar em casa ou presencialmente, no escritório neste mês de dezembro. Vamos testando novos modelos e sobretudo, adaptando-nos a tudo o que possa surgir.

**7. Considera que existe mais alguma coisa que possa ser relevante acrescentar ao trabalho de investigação e que não tenha sido falado na entrevista?**

Eu queria só sublinhar uma coisa que já referi anteriormente. Você ao comunicar a felicidade não fará ninguém feliz necessariamente, você terá que trabalhar para haja mais felicidade ou alguma felicidade e comunicar aquilo que está a fazer para poder contagiar as outras pessoas, então é muito importante fazer, só comunicar não dá nada, até diria que é contraproducente. Existem empresas que são muito infelizes, mas que insistem em comunicar para fora, o que é pior ainda, “somos felicíssimos aqui dentro” e depois todos se odeiam, o que é péssimo.

Então, o trabalho da comunicação interna começa sempre após um conjunto de soluções implementadas ou implementáveis, que a direção da casa vai ter que pactuar com os seus colaboradores e aí sim, poderá haver a comunicação desse primeiro desejo e depois dessa realidade.

As ações dizem mais do que palavras, você vai precisar se comunicar com certeza, se não comunicar morreu. Se só tiver ações e não tiver palavras, você não está fazendo, mas se só falar e não fizer nada, isso é bobagem e vai atrapalhar a vida de todos.

O exemplo do “pãozinho” eu acho muito relevante porque pequenas coisas, desde que você consiga perceber o que as pessoas realmente querem são mais importantes que grandes coisas que elas não querem e cada um terá o seu “pãozinho”, ou seja, aquela questão do “pãozinho” não é uma solução mágica.

Nós temos outra coisa, todos os anos damos uma caneca aos colaboradores, essa caneca tem o seu nome e o ano, é um objeto de coleção, para uso e para evitar ter plástico porque retiramos todo o plástico da empresa há 7 anos, mas é também uma prova que estive a trabalhar na agência naquele mesmo ano.

Todos os anos isto acontece, por isso existem pessoas já com várias canecas. Oferecemos sempre uma caneca, anualmente, aos colaboradores, aos clientes e aos parceiros mais importantes.

Tanto esta questão como a do “pãozinho” são sinais de que nós estamos a prestar atenção aos pequenos detalhes e a dizer a cada uma destas pessoas “vocês fazem parte desta história e vocês podem fazer uma exposição desta história connosco”. Este é o nosso jeito e funciona, poderá não funcionar para outra empresa.

#### Apêndice 4- Transcrição das frases mais relevantes da entrevista semiestruturada

Questão	Resposta
1. Caracterize, com 3 a 5 palavras, a comunicação interna da FCB Lisboa.	<p>“A comunicação interna da FCB Lisboa é frequente, transparente e descontraída. É descontraída porque procura ser muito próxima e não algo muito formal até mesmo na linguagem, é transparente porque contamos basicamente tudo, ou seja, do ponto de vista da administração da própria casa não há nenhuma “vaca sagrada”, não há nenhum assunto que não possa ser comunicado/informado às pessoas e frequente por ser uma coisa muito regular.”</p>
2. Quais são as práticas de comunicação interna da FCB que considera mais relevantes para a criação de uma cultura organizacional?	<p>“Nós temos um meio semanal, uma <i>newsletter</i> chamada “Diário da Corte”, que é um memo geral do momento daquela semana, ou seja, as coisas mais relevantes que aconteceram nos dias anteriores e que nós achamos que serão importantes na semana seguinte.”</p> <p>“era todos os domingos, agora é todas as segundas, para evitar mandar comunicação durante o fim de semana porque é algo que não deve interferir no dia a dia dos colaboradores.”</p> <p>“Quem escreve sou eu mesmo, ou seja, é uma coisa que vem do CEO da empresa...é escrito por mim, é assinado por mim”</p> <p>“Não existe nenhum assunto que fique muito tempo sem ser comunicado para evitar justamente a fofoca, o “diz que disse” e para que nada seja distorcido relativamente ao que vai acontecer com a empresa.”</p> <p>“Temos encontros com alguma regularidade, ou seja, de tempos em tempos reunimos todas as pessoas, quer dizer, reuníamos, agora reunimo-nos via Zoom. Mas, reunimo-nos fisicamente para fazer um balanço a cada semestre, às vezes num ano mais específico, a cada trimestre. No início de cada ano fazemos um balanço mais geral, que era em discurso direto, mas agora</p>

	<p>fazemos via Zoom.”</p> <p>“E na minha opinião esta é a base, não é uma empresa muito grande, é uma empresa que tem entre 30 a 40 pessoas, não temos necessidade de fazer mais do que isto. Também, de maneira frequente, todos os dias há um <i>post</i> novo sobre a empresa nas páginas da própria empresa...”</p> <p>“Os dados relevantes da empresa constam sempre nesta <i>newsletter</i>, seja o anúncio de novas contratações, despedidas, premiações, novos clientes da agência, etc.”</p>
<p>3. Considera que a comunicação interna da FCB influencia a satisfação/insatisfação dos colaboradores da empresa?</p>	<p>“Sim, em dois níveis. Sim, porque a informação é algo que ajuda as pessoas a motivarem-se mais, se essa informação for bem tratada. Mas, partindo do princípio de que ela é bem tratada, o que nos esforçamos para que seja, isso vai ajudar as pessoas a estarem mais atentas e mais felizes na própria empresa de uma maneira concreta. De uma maneira mais abstrata, mais objetiva, se não houver as pessoas vão achar que se está a esconder alguma coisa, mesmo que a empresa não esteja a esconder nada e isso pode-se tornar então uma imagem negativa e, acho que a coisa que mais atrapalha uma empresa é uma imagem negativa e muitas vezes ela é criada do nada, não é que a agência tenha algo para esconder, mas se ela não comunicar nada o colaborador fica a achar a empresa está a esconder...”</p>
<p>4. A FCB preocupa-se com a felicidade organizacional? Em caso afirmativo, como se manifesta esta preocupação nas práticas de comunicação interna adotadas?</p>	<p>“Totalmente, além da questão da informação fazemos outras coisas em direção a essa felicidade organizacional. As práticas de comunicação eu já falei anteriormente, mas a felicidade interna não vem só da comunicação.”</p> <p>“O colaborador de uma empresa é um recetor de informação muito específico porque ele não é convencido se falarmos muito com ele e repetirmos muitas vezes a mesma coisa, mas sim, se lhe</p>

comunicarmos algo que depois vai na realidade acontecer.”

“O que nós tentamos ter são poucos canais, mas canais seguros e frequentes, ou seja, as pessoas sabem, há um compromisso, não é “ah só vai ter aquele memo se as coisas correrem bem”, há sempre informação.”

“Temos várias medidas para implementar a felicidade, desde as mais pequenas às maiores. Todas as segundas-feiras desde há 2 anos atrás, antes da pandemia e, agora vamos retomar, os colaboradores sabem que vão chegar ao escritório e vão ter pão fresco para tomarem o pequeno-almoço entre eles e estes, acabam também por trazer queijos, compotas, etc., para o complementar. “

“Antes da pandemia, já há 6 anos, decidimos entregar horas para as pessoas, não cortando no salário, mas sim em horas de trabalho.” “uns meses antes da pandemia, decidimos que seria melhor cortar uma hora de trabalho por dia, passando a entrar meia hora mais tarde e a sair meia hora mais cedo todos os dias o que no final de contas daria cerca de 10 dias de férias anuais pagas, o que se manteve inalterado mesmo em pandemia.”

“Outra coisa que temos, consistente e frequente, é o *Storytelling Academy*. Desde há 7 anos que convidamos cerca de 30 profissionais dos melhores do mundo inteiro para conversar com a nossa equipa sobre temas ligados à comunicação e à publicidade...”

“Disponibilizamos também formações aos nossos colaboradores...É importante salientar que tanto estas formações como o nosso programa de *Storytelling* estão disponíveis para o mundo inteiro gratuitamente e não apenas para a nossa empresa.”  
“Nós estamos sempre à procura de uma boa desculpa para oferecer os dias para as pessoas, é uma política assumida, não se trabalha fins de semana nem fora de horas o que deveria ser normal, mas não é comum na nossa indústria.”

<p>5. A pandemia alterou a comunicação interna da FCB? Como e porquê?</p>	<p>“Não alterou tanto, porque como as coisas já estavam bastante organizadas, então elas continuaram e, até melhoraram, de certa maneira. Quando estamos em teletrabalho eu faço reuniões com todos os departamentos, quando estávamos presencialmente nem todos estavam presentes, havia alguém que chegava mais tarde, outra pessoa que estava na rua, então online acaba por ser mais fácil e muito mais participativo.”</p> <p>“Perdemos os cursos que tínhamos fisicamente, mas continuamos a ter o nosso <i>Storytelling Academy</i> online.”</p> <p>“Acho que nada piorou, simplesmente passamos para outro lugar.”</p> <p>“Todos os anos mexemos em alguma coisa, porque partimos do princípio de que “se não se alterar alguma coisa, mesmo que seja ligeiramente isso vira paisagem” e se vira paisagem, deixa de ter o impacto na vida das pessoas que deveria ter. De um jeito ou de outro, todos os anos, encontramos uma maneira de alterar qualquer coisa.”</p>
<p>6. Sente que ainda falta mudar alguma coisa na comunicação interna da FCB Lisboa para conseguir aumentar o grau de felicidade dos seus colaboradores?</p>	<p>“Existe uma coisa que nós fazíamos muito e que quando estávamos no escritório era mais fácil chamada <i>show and tell</i>, ou seja, um colaborador fazia ele mesmo uma sessão, sobre algo que tinha feito, como por exemplo um curso interessante ou uma viagem para os outros colaboradores.”</p> <p>“Uma coisa que fizemos foi deixar ao critério dos colaboradores se querem estar a trabalhar em casa ou presencialmente, no escritório neste mês de dezembro. Vamos testando novos modelos e sobretudo, adaptando-nos a tudo o que possa surgir.”</p>
<p>7. Considera que existe mais alguma coisa que</p>	<p>“Eu queria só sublinhar uma coisa que já referi anteriormente. Você ao comunicar a felicidade não fará ninguém</p>

<p>possa ser relevante acrescentar ao trabalho de investigação e que não tenha sido falado na entrevista?</p>	<p>feliz necessariamente, você terá que trabalhar para haja mais felicidade ou alguma felicidade e comunicar aquilo que está a fazer para poder contagiar as outras pessoas, então é muito importante fazer, só comunicar não dá nada, até diria que é contraproducente.”</p> <p>“Então, o trabalho da comunicação interna começa sempre após um conjunto de soluções implementadas ou implementáveis, que a direção da casa vai ter que pactuar com os seus colaboradores e aí sim, poderá haver a comunicação desse primeiro desejo e depois dessa realidade.</p> <p>As ações dizem mais do que palavras, você vai precisar se comunicar com certeza, se não comunicar morreu. Se só tiver ações e não tiver palavras, você não está fazendo, mas se só falar e não fizer nada, isso é bobagem e vai atrapalhar a vida de todos.”</p> <p>“O exemplo do “pãozinho” eu acho muito relevante porque pequenas coisas, desde que você consiga perceber o que as pessoas realmente querem são mais importantes que grandes coisas que elas não querem...”</p> <p>“Nós temos outra coisa, todos os anos damos uma caneca aos colaboradores, essa caneca tem o seu nome e o ano, é um objeto de coleção, para uso...mas é também uma prova que esteve a trabalhar na agência naquele mesmo ano.</p> <p>Oferecemos sempre uma caneca anualmente aos colaboradores, aos clientes e aos mais parceiros mais importantes.”</p> <p>“Tanto esta questão como a do “pãozinho” são sinais de que nós estamos a prestar atenção aos pequenos detalhes e a dizer a cada uma destas pessoas “vocês fazem parte desta história e vocês podem fazer uma exposição desta história connosco”. Este é o nosso jeito e funciona, poderá não funcionar para outra empresa.”</p>
---	---