

Edwaldo Costa  
Suélen Keiko Hara Takahama  
(Organizadores)

# A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NAS CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

2



Edwaldo Costa  
Suélen Keiko Hara Takahama  
(Organizadores)

# A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NAS CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

2



**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## A produção do conhecimento nas ciências da comunicação 2

**Diagramação:** Daphynny Pamplona  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizadores:** Edwaldo Costa  
Suélen Keiko Hara

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P964 A produção do conhecimento nas ciências da comunicação  
2 / Organizadores Edwaldo Costa, Suélen Keiko Hara.  
- Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0055-4

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.554221103>

1. Comunicação. I. Costa, Edwaldo (Organizador). II.  
Hara, Suélen Keiko (Organizadora). III. Título.

CDD 302.2

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

Este e-book lança um olhar para a Ciências da Comunicação, mais especificamente sobre a produção do conhecimento. O segundo volume da obra “A produção do conhecimento nas ciências da comunicação” explora questões epistemológicas e metodológicas acerca da pesquisa de comunicação com base nas propostas de convergência e de sobreposição de temas e metodologias que se fazem notar de forma crescente na literatura atual, tanto por parte de pesquisadores da comunicação como das ciências sociais e humanas.

A obra é composta por 15 artigos que visam compreender os contornos que as Ciências da Comunicação e seus componentes estabelecem entre si e com outras tessituras sociais. Trata-se, portanto, de uma necessária atitude crítica diante do campo em toda a sua complexidade, para mirar suas reconfigurações, seus atravessamentos e os sentidos que os fatos comunicacionais e outros produzem na contemporaneidade.

Os autores abordam a comunicação estratégica, o jornalismo cultural, a ciência da informação, a reverberação midiática, o conceito de equilíbrio de baixo nível, a propagação de informações, os projetos Green Belt, a gestão de comunicação em tempos da Covid-19, a comunicação pública, o conceito Amazônia pela cultura letrada regional, o estudo do caso “Fabiane - a bruxa do Guarujá”, a história da comunicação, editoria política, telejornalismo e um estudo de caso dos portais de notícias Metrôpoles e R7. Do ponto de vista do campo de pesquisa, os assuntos abordam uma configuração transdisciplinar.

Um dos objetivos deste e-book, volume 2, é continuar propondo análises e discussões a partir de diferentes pontos de vista: científico, comunicacional, social. Como toda obra coletiva, esta também precisa ser lida tendo-se em consideração a diversidade e a riqueza específica de cada contribuição.

Por fim, espera-se que com a composição diversa de autores e autoras, temas, questões, problemas, pontos de vista, perspectivas e olhares, este e-book ofereça uma contribuição plural e significativa.

Edwaldo Costa  
Suélen Keiko Hara



## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO: NARRATIVAS E TEMPORALIDADES

Geraldo Pieroni

Aline Cristina Pires


Augusto Puga

Débora Rosenente

Fábio Ricardo Gioppo

Gisele Filippetto


Júlio Rigoni Filho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5542211031>

### **CAPÍTULO 2..... 22**

#### A COMUNICAÇÃO EXTERNA E A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Layana do Amaral Rios


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5542211032>

### **CAPÍTULO 3..... 34**

#### ASPECTOS GERAIS DA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM BIOTECNOLOGIA NO BRASIL: UMA ABORDAGEM DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Francisco Carlos Paletta

Thiago Negrão Chuba

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5542211033>


### **CAPÍTULO 4..... 57**

#### SER CURTIDO E APROVADO OU DESCURTIDO E APAGADO? UM ESTUDO DE CASO DOS PORTAIS DE NOTÍCIAS ON-LINE METRÓPOLES E R7

Iasmim Santos

Andréa Souza

Daniela Ribeiro


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5542211034>

### **CAPÍTULO 5..... 72**

#### A ATUAÇÃO DO PORTAL DE NOTÍCIAS 'A CIDADE ON' NO ÂMBITO DO JORNALISMO CULTURAL EM CAMPINAS

Letícia Cristina Sobrinho

Maria Lucia De Paiva Jacobini


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5542211035>

### **CAPÍTULO 6..... 83**

#### CONSULTÓRIO NO AR: COMO A AUDIÊNCIA SE APROPRIA DOS CONTEÚDOS DOS PROGRAMAS DE SAÚDE NO RÁDIO

Elane Gomes Santos Coutinho


Valdinei Trombini

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5542211036>

**CAPÍTULO 7..... 94**

FATORES DE COMUNICAÇÃO QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DE PROJETOS  
*GREEN BELT*

Juliana Regina Galvão Reis

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5542211037>

**CAPÍTULO 8..... 108**

GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE COVID-19: O CASO DE ESTUDO DE  
UMA EMPRESA MOÇAMBICANA

Catarina Winnie Santos Garrido

Felipe Miranda de Souza Almeida


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5542211038>

**CAPÍTULO 9..... 129**

COMUNICAÇÃO PÚBLICA E DESINFORMAÇÃO EM SAÚDE: ANÁLISE DAS  
ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE NA COBERTURA  
DA CAMPANHA NACIONAL DE VACINAÇÃO CONTRA A POLIOMIELITE E CONTRA O  
SARAMPO DE 2018

Johnny Ribas da Motta

Nelia Rodrigues Del Bianco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5542211039>

**CAPÍTULO 10..... 158**

NOTAS SOBRE A INCORPORAÇÃO DO CONCEITO AMAZÔNIA PELA CULTURA  
LETRADA REGIONAL


Luís Francisco Munaro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.55422110310>

**CAPÍTULO 11..... 172**

FOGUEIRAS INQUISITÓRIAS NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS: ESTUDO DO CASO  
“FABIANE, A BRUXA DO GUARUJÁ”

Bárbara Carolina Rodrigues Marques

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.55422110311>

**CAPÍTULO 12..... 183**


EQUILÍBRIO DE BAIXO NÍVEL: UM PANORAMA BIBLIOMÉTRICO DAS PUBLICAÇÕES  
DE MAIOR FATOR DE IMPACTO




Cícero Pereira Leal

Rogério Galvão de Carvalho

José Antônio Rodrigues do Nascimento

Kleydson Jurandir Gonçalves Feio

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.55422110312>

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>197</b>
A EFETIVAÇÃO DO IGNORANCIALISMO POR MEIO DA REVERBERAÇÃO MUDIÁTICA	
Álvaro Nunes Lorangeira	
Tarcis Prado Júnior	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.55422110313">https://doi.org/10.22533/at.ed.55422110313</a>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>210</b>
POR TRÁS DA EDITORIA POLÍTICA DO JORNAL O ALTO URUGUAI (DE 1995 A 2005)	
O QUE FOI NOTÍCIA NOS 11 ANOS DE MUTISMO POLÍTICO	
Lana D'Ávila Campanella	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.55422110314">https://doi.org/10.22533/at.ed.55422110314</a>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>238</b>
A HISTÓRIA E OS DESAFIOS DO TELEJORNALISMO EM TEMPOS DE PANDEMIA	
Edwaldo Costa	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.55422110315">https://doi.org/10.22533/at.ed.55422110315</a>	
<b>SOBRE OS ORGANIZADORES</b> .....	<b>252</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>253</b>

# CAPÍTULO 8

## GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE COVID-19: O CASO DE ESTUDO DE UMA EMPRESA MOÇAMBICANA

*Data de aceite: 01/02/2022*

**Catarina Winnie Santos Garrido**

Engenheira Civil e de Transportes  
Moçambique

**Felipe Miranda de Souza Almeida**

**RESUMO:** A chegada da pandemia de COVID-19 surpreendeu o mundo com as mudanças que carrega consigo até aos dias atuais. Uma das maiores mudanças foi a massificação da comunicação digital como modo de sobrevivência das sociedades e das economias. Muitos projetos que estavam inseridos nas economias das sociedades foram cancelados, paralisados e/ou atrasados, sendo raros os que não sofreram o abalo desta pandemia. Visto que a gestão de projetos sempre teve como um dos alicerces a gestão de comunicação para a sua concretização, o presente estudo teve como objetivo verificar se houve mudanças causadas pela pandemia de COVID-19 ligadas à gestão de comunicação em equipas de projetos e verificar a eficácia da gestão de comunicação nas equipas numa empresa de gestão portuária em Moçambique. Para alcançar os objetivos propostos, o estudo baseou-se em entrevistas a membros e gestores de equipas de projetos da empresa objeto do estudo e numa pesquisa sobre a percepção do gerenciamento de comunicação nas equipas. Os resultados alcançados mostram um certo grau de positividade, pois a empresa esforçou-se, na medida do possível no controlo da situação de caos que a pandemia causou.

Adicionalmente, verificou-se o uso de algumas ferramentas e técnicas de comunicação sugeridos na bibliografia selecionada para este estudo, embora não estejam a ser utilizadas na totalidade e nem por todos os intervenientes. Isto gerou recomendações para melhoria para uma melhor gestão de comunicação na gestão de projetos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Equipas de projeto; Comunicação Digital

### INTRODUÇÃO

A evolução da humanidade sempre esteve ligada a projetos de variadas áreas científicas que o próprio homem desenvolveu, sendo que para a sua concretização, sempre foi necessária uma correta gestão dos mesmos. Segundo Maximiano (2014), além produtos e equipamentos que um dia foram projetos, podem encontrar-se no mundo inteiro obras grandiosas resultantes de projetos, como as pirâmides do Egito, os canais de irrigação da Mesopotâmia, os templos na Grécia, a grande muralha da China e a torre Eiffel na França. Dessa forma, apesar dos projetos serem temporários, os seus resultados são duradouros, legitimando a aplicação de grandes conhecimentos técnicos e de gestão.

O gerenciamento de projetos, a fim de cumprir com as suas exigências e objetivos, é o uso de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas ligadas às suas atividades e

dinamismos. Esta gestão é importante, pois permite a eficácia e a eficiência na realização de projetos por indivíduos, grupos e organizações públicas e privadas (Project Management Institute [PMI], 2017).

Segundo o guia “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK] (PMI, 2017) uma das principais áreas de conhecimento a ser administrada é o gerenciamento de comunicação. Este deve integrar processos necessários para assegurar que as informações ao projeto e das partes interessadas sejam eficazmente trocadas através de uma estratégia e implementar as atividades necessárias para que essa estratégia de comunicação seja devidamente aplicada.

Do ponto de vista antropológico, logo de início, a comunicação é caracterizada como sendo uma experiência essencial. Evidentemente a comunicação caracteriza-se como sendo uma permutação de algo com alguém. Resumidamente, a vida individual e coletiva depende da comunicação (comunicação esta que necessita de regras). Da mesma forma que para existirem sociedades são necessários os homens, também é necessário que exista a comunicação (Wolton, 1997).

De acordo com Torquato (2015), a comunicação em si é um sistema aberto que exerce um poder importante dentro das organizações, podendo afetar e alterar rotinas e o clima ambiental de trabalho. Ela não deve ser menosprezada pois pelo simples fato da sua existência entre seus interlocutores há transferência de ideias, o que gera influências através do chamado poder expressivo. Este valida a existência de outros poderes nas organizações/empresas: o remunerativo, o normativo e o coercitivo.

A comunicação tem suas vertentes como processo e técnica, tendo como base disciplinas humanas pois permite intermediar discursos organizacionais, adaptar interesses, controlar os participantes internos e externos, promovendo assim maior admissibilidade dos valores da organização ou empresa. Deste modo, a comunicação contribui diretamente para o alcance de maior produtividade, colaborando e substanciando a economia organizacional (Torquato, 2015).

A comunicação na gestão de projetos é feita principalmente pelo gestor de projetos, pessoa que ocupa uma posição crítica na liderança da equipe de projetos. O gestor é comparável a um maestro de orquestra isto porque são ambos responsáveis pelo produto de suas equipes: o resultado do projeto e o concerto da orquestra, respectivamente. Ambos necessitam ter uma visão geral dos produtos das equipes que lideram de modo a conseguir planificar, coordenar e concluir os seus projetos. Ambos utilizam a percepção que têm dos projetos que conduzem para comunicar e motivar as suas equipes, com o objetivo final de concluir de modo satisfatório as metas estabelecidas. Tal como não se supõe que o maestro esteja habilitado a tocar todos os instrumentos da orquestra, o gestor de projetos deve como ele ter conhecimento técnico, compreensão e experiência (de música para o maestro e de projetos para o gestor). Ambos devem proporcionar às suas equipes liderança, planejamento e coordenação por meio da comunicação (PMI, 2017).

Nos anos 2020 e 2021 consegue-se perceber que a comunicação, e principalmente a comunicação na gestão de projetos passou e está ainda passando por modificações devido à pandemia de COVID-19 que tem abalado o mundo desde o final do ano de 2019, pois trouxe consigo a necessidade de adaptação do modo de vida e de trabalho. O confinamento e distanciamento inter-pessoal foram exemplos de medidas adotadas ao nível mundial, como forma de prevenção de contágio desta doença.

Em Moçambique, desde Março de 2020 (quando foi registado o primeiro caso de COVID-19) o governo impôs medidas para a prevenção de alastramento da doença. Tais medidas têm sido atualizadas periodicamente, visto que o número de contaminações tem aumentado, tal como se tem verificado em várias partes do mundo. No país, em 2020 foi declarado 3 vezes o estado de emergência e, em 2021, já foi declarado o estado de situação de calamidade pública. Com isto, várias empresas e organizações viram-se obrigadas a adotar novas metodologias de trabalho, adotando várias formas de comunicação.

No caso específico de projetos, os gestores que passam a maior parte do seu tempo se comunicando com suas equipes, tiveram que se reinventar, para gerirem as suas equipes remotamente. De acordo com Argenti (2020), devido à pandemia, a correta gestão da comunicação é muito importante para colocar as empresas nas posições que desejam na época pós-pandemia e ajuda na execução dos planos de contingência.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo verificar se houve mudanças causadas pela pandemia de COVID-19 ligadas à gestão de comunicação em equipes de projetos e verificar a eficácia desta gestão nas equipes, numa empresa do ramo dos transportes de Moçambique.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

A presente pesquisa é do tipo exploratório e, segundo Gil (2002), tem como objetivos principais o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições. O seu planejamento apresenta um certo grau de flexibilidade, possibilitando a consideração de diversos aspectos ligados ao tema.

Ademais, foi feito um estudo de campo que tem como preocupação a descrição, com ênfase não no rigor mas sim na profundidade, podendo resultar na reformulação dos objetivos ao longo da pesquisa. O estudo de campo focou-se em uma comunidade de trabalho (não necessariamente espaço geográfico) (Gil, 2002). Para tal, foi escolhida uma empresa do ramo dos transportes, mais especificamente, de gestão portuária.

Esta empresa é concessionária do porto da Beira, a segunda maior cidade de Moçambique. A empresa foi fundada em 1998.

O Porto da Beira está localizado, estrategicamente, no centro de Moçambique. Aqui existe ligação direta com o sistema rodoviário e ferroviário do país, permitindo a conexão dos principais mercados do interior da África Austral, nomeadamente o Zimbábwe, o

Malawi, a Zâmbia, o Botswana, a República Democrática do Congo, ao mercado local e às rotas do comércio internacional.

A empresa utilizada como caso de estudo que gere o porto da Beira, está organizada em departamentos nomeadamente: Direção de Operações (terminal de contentores e propósitos múltiplos e terminal de carga geral), Direção de Finanças e Contabilidade (departamento de finanças e departamento de contabilidade), Direção de Recursos Humanos (departamento de recursos humanos e departamento de formação), Direção Comercial (departamento de desenvolvimento de novos negócios e marketing e departamento comercial), Gabinete de Engenharia e Manutenção Civil, Departamento de Manutenção Elétrica e Salubridade, Departamento de Ambiente, Saúde e Segurança Operacional e Departamento de Informação e Comunicação [ICT].

Para se alcançar o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas e uma pesquisa de percepção. Com relação à primeira, as entrevistas, tinha-se como objetivo verificar se houve mudanças causadas pela pandemia de COVID-19, ligadas à gestão de comunicação em equipas de projetos, investigar a percepção dos membros da equipa quanto ao grau de satisfação da(s) equipa(s) e o sucesso dos projetos. Já com relação à segunda, o intuito foi o de verificar a eficácia da gestão da comunicação de projetos na empresa, de acordo com as ferramentas e técnicas utilizadas, recomendadas pelo PMBOK.

Os colaboradores entrevistados fazem parte de equipas de projetos dos departamentos de: engenharia e manutenção civil, desenvolvimento de novos negócios e marketing, manutenção elétrica e salubridade, operações do terminal de carga geral e ICT. Foi inicialmente feito um mapeamento e convite a 34 colaboradores, tendo-se tido resposta positiva e colaboração de 32, ou seja 94% do universo desejado.

Dos participantes das entrevistas, 15% são mulheres e 85% são homens. Em termos de experiência, foram entrevistados colaboradores que estão na empresa desde há cerca de 8 meses e outras que estão na empresa desde a sua fundação. Dentre os entrevistados constam gestores de projetos, membros das equipas de projetos, chefes de departamentos e diretores seniores da empresa.

As linhas mestras da entrevista orientaram-se para se perceber:

- Se houve mudanças associadas à pandemia na gestão de comunicação e, se sim, que tipo de mudanças foram;
- Se com a chegada da pandemia do covid-19 houve necessidade de se desenvolver novas competências de comunicação com as equipas de projetos (técnicas e comportamentais);
- Que dificuldades de comunicação as equipas de projeto enfrentam desde o início da pandemia;
- O que é que os membros das equipas de projetos pensam sobre a comunicação virtual/remota, bem como suas vantagens e desvantagens;

- Se têm sido feitas reuniões de trabalho remotamente/virtualmente e, em caso afirmativo, como são avaliadas em termos de qualidade e quantidade;
- Se existe alguma iniciativa inerente às reuniões remotas que permanecerá pós-pandemia;
- Se em relação aos projetos que tiveram andamento desde o início da pandemia e os que tiveram início antes da pandemia com datas de entrega até ao momento, quantos foram entregues sem atraso, quantos foram entregues antes do tempo e quantos foram entregues com atraso;
- Se se faz coleta de informação de satisfação dos clientes dos projetos;
- Como é que os membros das equipas de projetos acreditam que será feita a comunicação para gestão de equipas e de projetos no futuro;
- Como é que a empresa poderá se preparar para outras possíveis mudanças no futuro.

As informações e os dados recolhidos nas entrevistas (que tiveram a duração média de 60 minutos, durante 22 dias), foram transcritos, analisados e tratados de forma coletiva, com a finalidade de construir resultados sem a sua distinção entre grupos entrevistados (líderes e colaboradores). Esta coleta de dados teve em conta alguns aspectos referenciados por Gil (2002), essenciais para estudos de campo: aliança com pessoas que tenham interesse na pesquisa e preservação da identidade dos entrevistados.

Para a pesquisa sobre a percepção da visão geral da gestão de comunicações em projetos foi distribuída aos líderes dos departamentos (onde se desenvolvem projetos na empresa) uma lista de ferramentas utilizada nas fases de planeamento, gerenciamento e monitoramento de comunicações, com base nas orientações do PMBOK. Destaca-se que os líderes envolvidos na pesquisa de percepção eram dos mesmos departamentos acima referidos. Assim, foram convidados a responder a esta pesquisa 5 líderes, tendo respondido 4 líderes, ou seja, houve 80% da colaboração desejada.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para as entrevistas, em relação ao cenário antes da pandemia do COVID-19, os colaboradores entrevistados afirmaram que a comunicação nas equipas de projetos era na sua maioria feita de modo presencial (encontros e reuniões presenciais). Usava-se também o telefone e o e-mail. O telefone era usado para esclarecimento de dúvidas ou troca de impressões pontuais e para dar/receber ordens pontuais/urgentes. O e-mail era usado para marcar reuniões presenciais e troca de atas dessas reuniões, bem como formalização de tomadas de decisões nessas mesmas reuniões. No que se refere à gestão da comunicação em projetos, a mesma era feita na sua maioria de modo presencial e o seu registro era feito por e-mail e documentos físicos (papel).

Em 2019 foi feita para toda a empresa a configuração do Office 365 que já



incorporava o software “Microsoft Teams” e o sistema de gestão de documentação digital “DocuSign”. Ligado ao primeiro aspeto citado, o objetivo da empresa nesta altura, era o de acompanhar o avanço tecnológico e proceder à atualização das ferramentas de trabalho, ligadas ao software da “Microsoft”. A empresa sempre utilizou o software da “Microsoft” em ambiente de trabalho. Em relação ao segundo aspeto citado, os objetivos eram de otimizar o tempo do processo de aprovações e reduzir o uso de papel. Porém, na altura, estes “softwares” não foram devidamente explorados por todos os departamentos, por não haver a necessidade urgente de se fazerem tais mudanças, pois os usos dos meios de comunicação convencionais na altura, não pressionavam à utilização destas ferramentas digitais de trabalho. As áreas que então faziam o uso mais avançado dessas ferramentas eram o departamento de tecnologias de comunicação e a direção da empresa.

Em Março de 2020, aquando da eclosão da pandemia em Moçambique, a empresa viu-se obrigada a tomar medidas de prevenção contra o COVID-19, reduzindo o contacto físico, mas garantindo que o trabalho na empresa não parasse por causa da pandemia. Ao longo do ano 2020, seguindo a perspetiva de aumento de medidas de prevenção desta doença, foi-se atualizando a estratégia de combate à propagação da doença. Em todos os momentos a empresa publicou comunicados internos dirigidos aos trabalhadores, com informações claras sobre as medidas de prevenção da infeção. Tais medidas de prevenção obrigatórias, implementadas pela Empresa foram:

- A lavagem ou desinfeção das mãos regular, principalmente depois da utilização de utensílios, instrumentos ou objetos comuns;
- O uso obrigatório de máscaras, tanto em espaços fechados como abertos;
- O distanciamento físico de 1.5m entre trabalhadores;
- A proibição da troca de roupa no local de trabalho, tendo os trabalhadores que se apresentar, à entrada, já devidamente uniformizados;
- A interdição do uso de chuveiros nos vestiários;
- A restrição de acesso aos cacifos e vestiários para um máximo de 5 pessoas de cada vez;
- A disponibilização de desinfetantes individuais aos trabalhadores, para a desinfeção das mãos e outros utensílios;
- O aumento de autocarros para transporte dos trabalhadores de modo a reduzir a sua ocupação para 50%;
- A restrição de acesso ao refeitório para 20 pessoas sentadas de cada vez, passando as refeições a serem servidas em recipientes individuais e selados;
- A separação de todos os departamentos da empresa em 2 equipas, as quais passaram a trabalhar em 2 edifícios diferentes<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> Em 2017 nasceu o projeto de ocupação de metade de um edifício existente na área portuária, que estava fora da área de concessão por parte desta empresa. O objetivo do projeto era de criar novos escritórios para as áreas operacionais.

- A substituição das reuniões presenciais por reuniões virtuais, através do uso do “software” “Microsoft Teams”;
- A substituição da gestão de toda a documentação física para gestão de documentação digital, através do software “DocuSign”;
- A substituição do uso do telefone fixo pelo [3CX] para comunicação interna na empresa (este meio de comunicação não necessita de rede de dados – internet - para funcionar);
- A substituição de submissão de documentos físicos por de colaboradores externos (despachantes aduaneiros, linhas de navegação, agentes de carga e clientes), para uma submissão num sistema digital, sendo agora uma plataforma eletrônica para gestão de documentos digitais – esta plataforma foi desenvolvida dentro da própria empresa;
- A substituição de todas as formações e viagens de trabalho anteriormente programadas, por sessões em modo virtual (através do “Microsoft Teams” ou “Zoom”).

A informação recolhida em todos os departamentos entrevistados, exceto o ICT, é que em relação às competências técnicas de comunicação, houve a necessidade de serem desenvolvidas e aperfeiçoadas quando eclodiu a pandemia COVID-19. Todos os colaboradores tiveram de aprender a usar as novas plataformas de trabalho disponibilizadas pela empresa: “Microsoft Teams”, 3CX e “DocuSign” principalmente. Houve outras plataformas de comunicação que foram disponibilizadas, mas que só passaram a ser usadas por quem tivesse interesse. A plataforma eletrônica para gestão de documentos digitais, referenciada acima passou a ser usada apenas pelas áreas com necessidade e autorização para tal.

Para além de aprender a usar estas ferramentas o departamento de ICT, teve de dominá-las completamente, visto que este é o departamento que tem a responsabilidade de ensinar e dar assistência a toda a empresa para a utilização destes “softwares”.

Em relação às competências comportamentais, foi relatado que tiveram de se desenvolver metodologias individuais, para combater sentimentos que surgiram devido à pandemia: estresse, angústia, impaciência, isolamento, frustração, resistência à mudança, incerteza, falta de atenção e tristeza.

As causas para as dificuldades de comunicação registradas desde o início da pandemia até ao momento das entrevistas foram:

- A baixa qualidade de internet (oscilação da rede de internet);
- O baixo domínio técnico do uso dos “softwares” por alguns membros das equipas

---

Entretanto, em 2018, por motivos internos da empresa, o projeto foi cancelado. Mas em 2020, com a chegada da pandemia do Covid-19 e com as primeiras contaminações aqui, a direção da empresa, tomou a decisão de solicitar novamente metade do espaço do edifício ao proprietário do Porto, para servirem de escritórios. O objetivo era de ter 2 equipas de cada departamento, independentes, de modo a que se houver contaminações num dos edifícios e haja necessidades de se encerrar as atividades temporariamente, no edifício em causa, a empresa não pare de funcionar.

dos projetos (colaboração através de tecnologias digitais);

- A ausência de um plano geral de comunicação e um código de conduta em ambiente digital;
- A falta de definição do canal oficial de comunicação de gestão de projetos, pois usam-se várias plataformas de comunicação entre as equipes de projetos (“Whatsapp”, e-mail, “Microsoft Teams”);
- A ausência do conhecimento de literacia digital por alguns membros das equipes de projetos (nem todos sabem como interagir através de tecnologias digitais; partilhar informações e dados; falta de conhecimento de cidadania de tecnologias digitais);
- A resistência à mudança de alguns membros das equipes dos projetos para o uso dos meios de comunicação digital;
- A quebra da comunicação formal em ambiente de trabalho por alguns membros das equipes de projeto, uma vez que a comunicação digital eliminou determinadas barreiras de comunicação existentes no passado ligadas à acessibilidade à liderança de topo à toda empresa.

Todos os entrevistados informaram que a comunicação remota permitiu e permite que o trabalho e os projetos não ficassem paralisados em tempos de crise, provocados pela pandemia. Permite também segurança no trabalho e nos projetos que se realizam. Porém, todos estes, afirmam que sentem falta da comunicação que era feita fisicamente, no passado, por falta do contacto físico e calor humano. Este contacto físico permitia uma melhor percepção da reação das pessoas através do movimento corporal de cada um, nas reuniões e encontros de trabalho, aquando da partilha e troca de informações.

Em todos os departamentos são realizadas reuniões de trabalho remotamente. Regra geral todos os departamentos têm pelo menos uma reunião semanal para alinhamento das atividades e dos projetos do departamento. A avaliação feita por 100% dos entrevistados é que em termos de qualidade as reuniões são boas e objetivas. Em termos de quantidade:

- 90% afirma que é boa (a média é de 3 reuniões virtuais por semana);
- 8% afirma que é demasiada (a média é de 5 reuniões remotas por semana);
- 2% afirma que não se importa com o número de reuniões que tiver semanalmente.

Foi levantada a questão se existia alguma iniciativa realizada nas reuniões remotas que permanecerá pós-pandemia e, 3%, responderam que nestas reuniões há um bom novo hábito que é o do coletivo se preocupar com cada indivíduo. Por exemplo, no início das reuniões remotas, há um interesse em saber como está cada um e respetiva família em relação à saúde. 97% informou que as próprias reuniões remotas de trabalho para alinhamento são por si só boas iniciativas e que devem permanecer no período pós-pandemia.

Em relação aos projetos que tiveram andamento desde o início da pandemia e os que tiveram início antes da pandemia com datas de entrega até ao momento:

- 7% foram entregues sem atrasos;
- 3% foram entregues antes do tempo; e
- 90% foram entregues com atrasos;

Ficou claro que houve projetos cancelados devido à pandemia e que a maior parte dos atrasos registados estão associados às restrições impostas por esta pandemia.

Pode-se registar que em nenhum departamento existe um procedimento uniforme de coleta de satisfação dos clientes, após a entrega dos projetos. Na maior parte dos casos faz-se uma entrega formal do projeto e uma troca de e-mails para perceber se não houve problemas após essa disponibilização.

Durante esta pesquisa, cerca de 87% dos entrevistados informaram que a comunicação remota é do seu agrado e tem a convicção de que este tipo de comunicação continuará a ser usado no futuro. Reconhecem que a comunicação remota apresenta as seguintes vantagens:

- Melhor gestão de tempo;
- Flexibilidade;
- Redução de custos associados à mobilização (que anteriormente existia nos projetos para a realização de reuniões, treinamentos, etc.);
- Maior eficiência na gestão de projetos;
- Facilidade na partilha de informação em tempo real e útil;
- Redução das emissões de carbono com a redução de movimentação de pessoas utilizando meios de transporte para participar em reuniões, etc.;
- Economia de recursos (agora há melhor definição do escopo de trabalho e função de cada membro das equipas de projeto);
- Maior participação dos membros das equipas em reuniões remotas de projetos;
- Contacto independentemente da localização geográfica das pessoas.

Cerca de 13% dos entrevistados reiteraram que a comunicação remota apresenta as seguintes desvantagens:

- No caso de quem faz trabalhos de campo, para além do trabalho de escritório, quando estão no campo, algumas vezes perdem chamadas de trabalho através de plataformas de comunicação que só conseguem acessar quando estão no escritório. Perdem-se chamadas que são feitas por exemplo via “Microsoft Teams”, apesar de se alterar o estado para “ausente” (apenas algumas pessoas têm “Microsoft Teams” ligado ao telefone da empresa, não é o caso destes entrevistados);
- Falta de perceção dos limites de horário de trabalho, pois a comunicação remota permite maior acessibilidade de todos, e a qualquer hora;
- Frieza no ambiente de trabalho;

- Não utilização correta das plataformas de comunicação e trabalho por todos, apesar de a empresa disponibilizar meios para todos;
- Perda do convívio social.

Dos membros das equipes de projetos entrevistados 94% acreditam que a comunicação para gestão de equipes e de projetos no futuro (após a vacinação da população ao nível de se ter a imunidade comunitária acautelada) será feita através de uma comunicação mista. Isto é, uma combinação de comunicação remota e comunicação presencial. Aqui prevê-se que se faça a utilização correta das vantagens que a comunicação remota e a comunicação presencial apresentam em conjunto.

A empresa em causa apresenta alto nível de resiliência e robustez, devido às inúmeras situações que obrigaram à adaptação desta a novos hábitos nos últimos anos. São exemplos do que se refere: em 2017 - troca momentânea do quadro da direção devido a um acidente de trabalho que culminou com o desaparecimento físico de 4 membros seniores da direção da empresa, em 2019 - fustigação pelo ciclone IDAI (que destruiu grande parte da cidade da Beira com ventos a 220 ) e em 2020 - surgimento da pandemia global COVID-19. Quando se levantou a questão de como é que a empresa se poderá preparar para mais mudanças no futuro, 80% dos entrevistados apresentou segurança nas decisões que a empresa for a tomar, independentemente do que acontecer, pois o mundo está em constante mutação e a direção da empresa está sempre atenta a estas mudanças.

## **PERCEÇÃO SOBRE A VISÃO GERAL DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS**

Segundo o PMBOK (PMI, 2017) o gerenciamento de comunicações de projetos possui as ferramentas necessárias, para que os interesses e objetivos dos projetos sejam alcançados, por meio de uma troca de correta e eficaz de informações.

Como foi referenciado na seção Material e Métodos, foi distribuído para os gestores dos departamentos de operação, engenharia, manutenção, tecnologias de informação e de marketing, o mapa da Visão Geral do Gerenciamento das Comunicações do Projeto do guia PMBOK, com o intuito de perceber quais os documentos, ferramentas e técnicas recomendadas são utilizados na gestão da comunicação dos projetos na empresa.

Segundo o guia PMBOK (PMI, 2017) a primeira etapa do gerenciamento de comunicações é a etapa de planejamento. Regra geral, o planejamento das comunicações é realizado logo no começo do projeto, aquando do reconhecimento das partes interessadas e da evolução do plano de gerenciamento do projeto. Aqui deve-se desenvolver uma abordagem e um plano correto de comunicação, para que as necessidades de informação para todas as partes interessadas do projeto e os objetivos do projeto sejam concretizados.

As comunicações do projeto são resultado deste processo de planejamento com o rumo guiado pelo plano de gerenciamento das comunicações, no qual se deve estabelecer

a coleta, criação, divulgação, conservação, recuperação, gerenciamento, rastreamento e refugo desses elementos de comunicação. No final, a estratégia de comunicação e o plano de gerenciamento das comunicações servirão de base sólida para o monitoramento do resultado da comunicação a ser estabelecida. As comunicações do projeto são apoiadas em persistentes pontos de atenção para evitar deslizos ou falhas de comunicação. Isto faz-se nesta fase de planejamento, através da criteriosa escolha de métodos, processos e tipos de mensagens. A principal vantagem deste processo de planejamento é uma abordagem documentada, para apresentar de um modo eficaz as informações-chave do projeto em causa às partes interessadas. Deve-se realizar regularmente, o planejamento ao longo do projeto, conforme as necessidades.

Na Tabela 1 a seguir, estão os resultados apresentados pelos gestores dos departamentos sobre a percepção do planejamento das comunicações.

<b>Planejamento das Comunicações</b>	<b>Resultados</b>
1. Entradas	
1.1 Termo de abertura do projeto	25 %
1.2 Plano do gerenciamento do projeto	75 %
1.3 Documentos do projeto	75 %
1.4 Fatores ambientais da empresa	0 %
1.5 Ativos de processos organizacionais	0 %
2. Ferramentas e Técnicas	
2.1 Opinião especializada	100%
2.2 Análise de requisito das comunicações	25%
2.3 Tecnologia das comunicações	75%
2.4 Modelos de comunicações	50%
2.5 Métodos de comunicação	50%
2.6 Habilidades interpessoais e de equipe	75%
2.7 Representação de dados	50%
2.8 Reuniões	75%
3. Saídas	
3.1 Plano de gerenciamento das comunicações	25%
3.2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto	25%
3.3 Atualização de documentos do projeto	25%

Tabela 1 – Percepção sobre planejamento das comunicações.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nas entradas desta etapa de planejamento de comunicações, verifica-se que se toma em consideração o plano de gerenciamento e os dados do projeto (75%). Porém, o termo de abertura do projeto é menos utilizado. Segundo o guia PMBOK (PMI, 2017), o termo de abertura do projeto deve ter como conteúdo informações sobre o projeto, como: finalidade do projeto; objetivos mensuráveis do projeto e critérios de sucesso relacionados; descrição de alto nível do projeto, seus limites e entregas-chave; risco geral do projeto;

resumo do cronograma de marcos; recursos financeiros pré-aprovados; lista das partes interessadas chave; requisitos para aprovação do projeto; critérios de término do projeto; gerente do projeto designado, responsabilidade e nível de autoridade; e nome e autoridade do patrocinador ou outra(s) pessoa(s) que autoriza(m) o termo de abertura do projeto. Em resumo, o termo de abertura do projeto permite que se faça um acordo entre as partes interessadas sobre as entregas e metas mais importantes e dos papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no projeto.

Verifica-se que apenas 25% dos inquiridos utilizam este tipo de ferramenta tendo-se verificado que nem toda a informação acima referida (que deve estar presente no termo de abertura do projeto) consta no tipo de documento verificado (sabendo que este projeto não é também compartilhado por toda a equipe do projeto em causa). A justificativa apresentada é de haver desconhecimento da importância deste tipo de ferramenta. Este cenário demonstra que logo à partida do projeto existem motivos para que existam problemas/lacunas de comunicação, ao longo da vida do projeto.

Ainda nas entradas desta etapa, aspetos como os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais, obtiveram resultado nulo, em níveis de organização, o que demonstra uma grave lacuna no planeamento da gestão das comunicações em projetos. Para citar um exemplo, segundo o guia PMBOK (PMI, 2017), os fatores ambientais da empresa, como: cultura organizacional, clima político e estrutura de governança, políticas de administração de pessoal, limites de risco das partes interessadas, canais, tendências, práticas ou hábitos globais, regionais ou locais, que podem interferir nesta fase não são tomados em consideração de forma consciente. Os ativos de processos organizacionais, como: políticas e procedimentos organizacionais para redes sociais, ética e proteção, políticas e procedimentos organizacionais, riscos, mudanças e gerenciamento de dados, requisitos de comunicação da organização, diretrizes padronizadas para desenvolvimento, troca, armazenamento e recuperação de informações, repositório de lições aprendidas e informações históricas e dados e informações de partes interessadas e comunicações de projetos anteriores, também não são considerados de modo consciente.

Nas ferramentas e técnicas desta etapa de planeamento de comunicações percebe-se que todos os departamentos buscam opinião especializada, e que grande parte (75%) considera a tecnologia das comunicações, habilidades interpessoais e de equipe e realiza reuniões de projeto. Verifica-se que metade dos departamentos avaliados (50%) utiliza as ferramentas de modelos de comunicações, métodos de comunicação, e representação de dados. Mas, apenas 25% faz a análise de requisitos das comunicações.

Segundo o PMBOK (PMI, 2017), a ferramenta de planeamento permite que se defina o tipo e a imprescindibilidade de informações para as partes interessadas do projeto. Ou seja, são definidas as condições de partilha de informação necessária (tendo em conta o tipo e o formato) acompanhada por uma avaliação sobre o valor dessas informações. As fontes de informações normalmente utilizadas para identificar e definir as condições das

comunicações do projeto acima citadas, tomam em conta:

- Requisitos de informações e comunicação importantes, a partir do registro das partes interessadas e do plano de engajamento das partes interessadas;
- Número de canais ou vias de comunicação em potencial, incluindo comunicação de um para um, um para muitos e muitos para muitos;
- Organogramas;
- Organização do projeto e responsabilidade, relacionamentos e interdependências entre as partes interessadas;
- Abordagem de desenvolvimento;
- Disciplinas, departamentos e especialidades envolvidas no projeto;
- Logística (número de envolvidos e locais a considerar);
- Necessidades de informações internas; necessidades de informações externas;
- Requisitos legais.

As saídas deste processo de planejamento de comunicações são, de certo modo, enfraquecidas, o que compromete as fases seguintes do gerenciamento de comunicações.

Foi possível constatar que nesta empresa não existem processos de comunicação padronizados e por escrito que possam ser seguidos por todos. Algumas ferramentas recomendadas são utilizadas por alguns, outras não são utilizadas no geral.

Segundo o PMBOK (PMI, 2017), a etapa seguinte ao planejamento é a de gerenciamento das comunicações. Esta tem como objetivo garantir a coleta, criação, divulgação, conservação, recuperação, gerenciamento, monitoramento e apresentação final das informações do projeto, de forma conveniente e acertada.

A principal vantagem desta etapa é viabilizar a existência, entre a equipe do projeto e as partes interessadas, e a da necessária fluidez na troca de informações. O gerenciamento de comunicações, possibilita a escolha de todos os meios para uma comunicação eficaz e eficiente através, por exemplo, da escolha de metodologias e técnicas de comunicação mais adequadas, de acordo com as mudanças que ocorrerem no projeto.

Esta etapa não se limita à divulgação de informações relevantes ao projeto, inclui a garantia de que as informações que estão a ser divulgadas às partes interessadas, sejam recebidas pelo público-alvo, sem distorções. Aqui, existe espaço para que as partes interessadas possam solicitar informações, esclarecimentos e discussões extraordinárias.

Algumas das técnicas e considerações tomadas em conta e que garantem eficácia nesta etapa de gerenciamento das comunicações são: modelos de emissor-recetor; escolha dos meios de comunicação; estilo de redação (ou seja, uso correto da voz ativa ou passiva, estrutura certa das frases e escolha adequada de palavras); gerenciamento de reuniões; apresentações (ou seja, tomada de consciência do impacto da linguagem corporal e desenvolvimento de recursos visuais); facilitação e escuta ativa.



Na Tabela 2, a seguir, estão os resultados apresentados pelos gestores dos departamentos sobre a percepção do gerenciamento das comunicações.

<b>Gerenciamento das Comunicações</b>	<b>Resultados</b>
1. Entradas	
1.1 Plano de gerenciamento do projeto	75%
1.2 Documentos do projeto	75%
1.3 Relatórios de desempenho do trabalho	25%
1.4 Fatores ambientais da empresa	0%
1.5 Ativos organizacionais	0%
2. Ferramentas e técnicas	
2.1 Tecnologias de comunicações	50%
2.2 Métodos de comunicação	50%
2.3 Habilidades de comunicação	25%
2.4 Sistema de informação de gerenciamento de projetos	25%
2.5 Relatórios de projetos	50%
2.6 Habilidades interpessoais e de equipe	25%
2.7 Reuniões	50%
3. Saídas	
3.1 Comunicações do projeto	25%
3.2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto	25%
3.3 Atualização de documentos do projeto	50%
3.4 Atualização de ativos de processos organizacionais	0%

Tabela 2 - Percepção sobre gerenciamento de comunicações.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Tendo-se como base os dados expostos anteriormente, percebe-se que, os departamentos tomam em consideração os relatórios de desempenho de trabalho (25%), e o plano de gerenciamento de projeto e os documentos do projeto (75%). Segundo o PMBOK (PMI, 2017) os relatórios de desempenho de trabalho são documentos onde se devem encontrar as informações corretamente apresentadas, registradas para serem divulgadas (em formato físico ou digital) para dar a conhecer, alertar e/ou gerar tomadas de decisão ou ação sobre o projeto pelos responsáveis (aqui estão patentes normalmente informações sobre o progresso do projeto). Estes relatórios de desempenho são divulgados pela via do processo de comunicação definido no plano de gerenciamento do projeto, e podem ser constituídos, de entre outros, por gráficos e informações de valor agregado, linhas e previsões de tendências, gráficos de evolução regressiva de reserva, resumos de riscos.

Já nas ferramentas e técnicas, verifica-se que metade dos departamentos avaliados (50%), utilizam as tecnologias de comunicações, métodos de comunicação, fazem relatórios

de projeto e realizam reuniões.

As ferramentas com baixa utilização (25%) são: habilidades de comunicação, sistema de informação de gerenciamento de projetos [SIGP] e habilidades interpessoais e de equipe. No âmbito das habilidades de comunicação, segundo o PMBOK (PMI, 2017) os aspectos mais importantes a salientar são: competência de comunicação, “feedback”, comunicação não verbal e apresentações.

As competências de comunicação são um pacto de habilidades de comunicação moldadas, que tomam em conta aspectos como: entendimento da finalidade em mensagens principais, relacionamentos e compartilhamento de informações eficazes e comportamentos de liderança.

O “feedback” são informações sobre reflexos a comunicações, uma entrega ou contexto. O “feedback” dá suporte à comunicação interativa entre todas as partes interessadas, não deixando de lado o gerente do e a equipe do projeto (exemplos: “coaching”, mentoria e negociação).

Quanto à comunicação não verbal, pode-se ter em consideração que a linguagem corporal apropriada é importante para transmitir o significado, como a gesticulação, tonalidade vocal e as expressões faciais. As técnicas mais importantes neste tipo de comunicação são a empatia e o contato visual. Deve haver consciência, por parte dos membros da equipe de projetos, de como se expressam, tendo em conta tudo o que se fala e tudo o que não se fala.

Para as apresentações, pode-se ter em conta de que são meios para entrega formal de informações e/ou documentação às partes interessadas do projeto. As apresentações devem ser claras e objetivas na informação que transmitem sobre o projeto. Podem ser: relatórios de progresso e atualizações de informações para as partes interessadas; informações de histórico para sustentar tomadas de decisões; informações gerais sobre o projeto e seus objetivos, com o fim de dar visibilidade ao perfil do trabalho do projeto e à equipe; e informações específicas com o objetivo de ampliar o entendimento e o apoio do trabalho e dos objetivos do projeto. As apresentações têm sucesso quando o seu conteúdo considera: o público-alvo (partes interessadas), suas expectativas e necessidades; bem como as necessidades e os objetivos do projeto e da equipe do projeto.

Já o SIGP, permite a garantia de que as partes interessadas possam acessar e/ou recuperar, sem dificuldade, as informações relativas ao projeto em causa, sempre que necessário. As informações do projeto são normalmente gerenciadas e distribuídas utilizando-se várias ferramentas eletrônicas disponíveis. Pode-se considerar que a coleta de dados e de informação, bem como, relatórios automatizados sobre os principais indicadores de desempenho podem-se enquadrar neste sistema. As técnicas utilizadas neste tipo de sistema nas empresas, para gerenciar e distribuir informações, normalmente são: ferramentas eletrônicas para gerenciamento de projetos; gerenciamento eletrônico das comunicações; gerenciamento de redes sociais.

Para as técnicas de habilidades interpessoais e de equipe que são pouco utilizadas no gerenciamento de comunicação nesta empresa (25%), é preciso ter em conta que o PMBOK (PMI, 2017) informa que estas permitem obter soluções informais, mas úteis para solucionar problemas que possam surgir e/ou sugestões para melhoria de desempenho; consciência política (ajuda o gerente do projeto no comprometimento das partes interessadas de forma adequada para manter seu apoio durante o projeto). Algumas destas técnicas são: escuta ativa, gerenciamento de conflitos, consciência cultural, gerenciamento de reuniões, rede de relacionamentos, ou seja, é preciso manter uma interação com outras pessoas para trocar informações e desenvolver contatos.

Este tipo de cenário permite perceber que existem dificuldades de gerenciamento de projetos na empresa, decorrentes da utilização reduzida destas ferramentas e técnicas, como por exemplo, habilidades de comunicação por parte dos gestores e membros das equipes de projetos, habilidades interpessoais e de equipe e, também, por não existir um sistema padrão de informação de gerenciamento de projetos.

Como resultado da pesquisa da etapa de gerenciamento das comunicações, as saídas que se obtêm não são muito fortes, sendo a mais visível nos departamentos (50%) a atualização de documentos do projeto, seguida de comunicações do projeto e atualizações do plano de gerenciamento do projeto feito por uma pequena parte dos departamentos avaliados (25%). Nenhum destes têm como saída a atualização de ativos de processos organizacionais (registros do projeto, como correspondência, memorandos, atas de reuniões e outros documentos usados no projeto; relatórios e apresentações do projeto planejados e ad hoc.).

Dos resultados recolhidos para esta etapa verifica-se assim, que não existe consistência na utilização das metodologias, ferramentas e técnicas que a compõem.

A fase final do gerenciamento das comunicações de projetos, segundo o PMBOK (PMI, 2017), é o monitoramento das comunicações. Esta é a etapa que salvaguarda a satisfação e realização das necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas. Aqui é possível verificar se as técnicas e metodologias determinadas na fase de planejamento de comunicações foram bem-sucedidas em aumentar ou manter o apoio das partes interessadas em relação aos objetivos e resultados do projeto.

A mensuração do efeito das comunicações do projeto deve ser feita com muita atenção, para que a mensagem com o conteúdo certo chegue ao público-alvo certo com o canal adequado e na hora correta. O monitoramento de comunicações pode requerer várias metodologias, como pesquisas de satisfação do cliente, coleta e reflexão de lições aprendidas, observações para a equipe, revisão de dados do registro das questões e muito mais.

Na Tabela 3 estão os resultados apresentados pelos gestores dos departamentos sobre a percepção do monitoramento das comunicações.

<b>Monitoramento das Comunicações</b>	<b>Resultados</b>
1. Entradas	
1.1 Plano de gerenciamento do projeto	75%
1.2 Documentos do projeto	75%
1.3 Dados do desempenho do trabalho	25%
1.4 Fatores ambientais da empresa	0%
1.5 Ativos de processos organizacionais	0%
2. Ferramentas e Técnicas	
2.1 Opinião especializada	50%
2.2 Sistema de informação de gerenciamento de projetos	25%
2.3 Representação de dados	0%
2.4 Habilidades interpessoais e de equipe	50%
2.5 Reuniões	50%
3. Saídas	
3.1 Informações sobre o desempenho do trabalho	0%
3.2 Solicitações de mudança	25%
3.3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto	25%
3.4 Atualização de documentos do projeto	25%

Tabela 3 - Percepção do monitoramento de comunicações.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Da pesquisa realizada, verifica-se nesta etapa, que nas entradas grande parte dos departamentos (75%), toma em consideração o plano de gerenciamento e os documentos do projeto. No entanto, apenas 25% toma em consideração os dados do desempenho de trabalho e nenhum departamento, toma em consideração os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais. A falta de consideração destes últimos elementos, leva a crer que há necessidade de desenvolver:

- Uma cultura organizacional, um clima político e uma estrutura de governança mais robustos;
- Políticas de administração de pessoal por todos os departamentos;
- Análise dos limites de risco das partes interessadas.
- Políticas e procedimentos organizacionais para questões, riscos, mudanças e gerenciamento de dados;
- Requisitos de comunicação da organização;
- Diretrizes padronizadas para desenvolvimento, troca, armazenamento e recuperação de informações;
- Hábitos de reflexão sobre de lições aprendidas e informações históricas dos projetos e criação de repositórios devidos para tal;

- Sistemas de armazenamento correto para dados e informações de partes interessadas e comunicações de projetos anteriores.

No que concerne às ferramentas e técnicas, os resultados mostram que 50% dos departamentos avaliados utilizam opinião especializada, habilidades interpessoais e de equipe e realizam reuniões de projetos. Apenas 25% utilizam o sistema de informação de gerenciamento de projetos e nenhum departamento (0%) utiliza a representação de dados.

Segundo o PMBOK (PMI, 2017), algumas das metodologias que podem ser usadas para a representação de dados são: mapeamento mental; e matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas (uma forma de classificar o nível de engajamento das partes interessadas pode ser desinformada, resistente, neutra; apoiadora; e líder). Esta matriz pode fornecer informações sobre a eficácia das atividades de comunicação. Isso é possível, revisando as mudanças entre o engajamento desejado e o atualmente realizado, ajustando as comunicações, conforme necessário. Portanto, verifica-se que este tipo de ferramenta não é utilizado na empresa na fase de monitoramento de comunicações, o que não permite um conhecimento e classificação das partes interessadas em relação ao seu envolvimento no projeto.

Em relação às saídas do monitoramento de comunicações, um número reduzido (25%) dos departamentos registra as solicitações de mudança, atualizações do plano de gerenciamento do projeto e faz atualização de documentos do projeto.

Verifica-se que nenhum departamento tem como saída as informações sobre o desempenho no trabalho. Segundo o PMBOK (PMI, 2017), as informações sobre o desempenho do trabalho incluem informações sobre o desempenho da comunicação do projeto, onde se faz a comparação e análise das comunicações implementadas com as planejadas (aqui também, se toma em conta o “feedback” sobre comunicações). Estes dados são colhidos durante o progresso do projeto e são passados para processos de controle (por exemplo escopo, cronograma, orçamento e qualidade que são definidas no início do projeto como parte do plano de gerenciamento do projeto que depois são comparados com o desempenho verificado). Existem informações adicionais que podem passar referências necessárias para determinar se o projeto está de acordo com o plano e orçamento ou se há variações, a esse nível. Isto ajuda na tomada de decisões sobre ações preventivas ou corretivas para o projeto. A correta análise dos dados de desempenho do trabalho e as informações adicionais do projeto, permite entender o contexto como um todo propiciando argumentos fortes para tomada de decisões no projeto.

Nesta etapa evidencia-se assim, a inconsistência na consideração e utilização das metodologias, ferramentas e técnicas recomendadas pelo PMBOK.

## RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIA DA GESTÃO DE COMUNICAÇÃO

Da pesquisa realizada, em primeiro lugar, pode-se perceber que existiram mudanças motivadas pela pandemia COVID-19, ligadas à gestão de comunicação em equipes de projetos. Em relação à percepção sobre a visão geral da gestão da comunicação em projetos, verifica-se haver necessidade de:

- Criar de um Plano Geral do Gerenciamento das Comunicações do Projeto, seguindo as orientações do PMBOK. O objetivo deste plano é de permitir um melhor planejamento, gerenciamento e monitoramento as comunicações nas equipes de projetos, tendo em conta que é necessário ter em conta:
  - Aspectos ligados a políticas: Desenvolver políticas e procedimentos organizacionais para redes sociais, ética e proteção, políticas e procedimentos organizacionais para questões, riscos, mudanças e gerenciamento de dados, requisitos de comunicação da organização, diretrizes padronizadas para desenvolvimento, troca, armazenamento e recuperação de informações, criação de hábitos para reflexão, coleta e registro de lições aprendidas e informações históricas e dados e informações de partes interessadas e comunicações de projetos anteriores; Criar um código de conduta em ambiente digital para uniformização de comportamento, de modo a manter a formalidade exigida na comunicação em ambiente de trabalho; Definir o canal oficial de comunicação de gestão de projetos e definição da priorização em caso de se utilizarem várias plataformas de comunicação entre as equipes de projetos (“Whatsapp”, e-mail, “Microsoft Teams”) de modo a eliminar perdas de informação e ruído;
  - Aspectos tecnológicos: Melhorar a qualidade de internet, por forma a reduzir ou eliminar as suas oscilações (por exemplo contratar novos provedores de internet, ou pressionar os atuais a elevarem a qualidade dos seus serviços);
  - Aspectos ligados aos funcionários: Mapear e capacitar os membros das equipes de projetos que apresentam baixo domínio técnico do uso dos softwares de modo a improvisar a colaboração através de tecnologias digitais; Treinar os membros das equipes de projetos em literacia digital de modo a permitir uma melhor interação através de tecnologias digitais; partilha informações e dados; conhecimento de cidadania de tecnologias digitais; Divulgar as vantagens do uso dos meios de comunicação digital de modo a reduzir a resistência que se verifica em alguns membros das equipes de projetos, visto que existe uma grande probabilidade da comunicação digital/virtual vir a ter um grande uso no futuro.

Ligado a outros aspetos verificados, que se apresentam como importantes, importa recomendar o seguinte:

- A criação de um Escritório de Gestão de Projetos [EGP]. Segundo o guia PMBOK (PMI, 2017), o EGP é um órgão de gestão que normaliza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias,

ferramentas e técnicas por toda a empresa. Visto que vários departamentos na empresa trabalham com projetos, este órgão poderá dar o apoio necessário para a implementação e gestão de projetos com mais qualidade;

- O desenvolvimento de uma cultura organizacional, clima político e estrutura de governança para permitir a eficácia das comunicações em equipes de projetos. Seriam então implantadas (a) políticas de administração de pessoal (b) limites de risco das partes interessadas (c) canais, tendências, práticas ou hábitos globais, regionais ou locais;

- Dar a devida atenção para aspetos de força maior, que permitirá que a empresa se prepare para possíveis mudanças no futuro, através de:

- Um mapeamento dos possíveis riscos associados ao tipo de atividade desenvolvida pela empresa como por exemplo risco de incêndio;
- Um mapeamento dos possíveis riscos associados na sociedade onde a empresa se insere, ligado a fenómenos naturais (ciclones, terremotos, inundações, etc.) e ocorrências políticas (guerras, revoluções, greves, etc.);
- Elaboração de manuais de reação detalhada para cada uma das eventualidades;
- Divulgação desses manuais de reação através de palestras e treinamentos teóricos;
- Simulação de todos os possíveis eventos na prática com a empresa toda para melhor percepção de todos sobre os riscos associados;
- Elaboração de um quadro de “perguntas mais frequentes em caso de...” (tendo em conta todos os possíveis riscos) e publicação em todas as redes de comunicação interna da empresa.

## CONCLUSÃO

Tendo em conta os objetivos do presente estudo citados inicialmente e ligados à uma empresa do ramo dos transportes de Moçambique, chega-se à conclusão de que houve sim mudanças causadas pela pandemia COVID-19 ligadas à gestão de comunicação em equipes de projetos e que se verifica eficácia da gestão de comunicação, passível, entretanto de melhorias tal como recomendado neste estudo.

## AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer à minha família, amigos e professores pelo apoio prestado desde o início do curso. Um especial obrigado aos meus pais que sempre me incentivaram a estudar. Um agradecimento importante aos colaboradores que participaram desta pesquisa da empresa que serviu de caso de estudo.

## REFERÊNCIAS

- Argenti, Paul A. 2020. Communicating Through the Coronavirus Crisis. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>>. Acesso em: 5/10/2020.
- Ashkenas, Ron. 2011. Your Communications May Not Be Communicating. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/02/your-communications-may-not-be.html>>. Acesso em: 5/10/2020.
- Gil, Antônio Carlos. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A.
- Harvard Business Review Staff. 2016. Five Critical Roles in Project Management. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/11/five-critical-roles-in-project-management>>. Acesso em: 5/10/2020.
- Kunsch, Margarida Maria Krohling. 2016. Comunicação organizacional estratégica. Summus Editorial. Kindle Edition.
- Maximiano, Antonio Cesar Amaru. 2014. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 5a edição – São Paulo: Atlas.
- Pedersen, Carsten Lund; Ritter, Thomas. 2020. Preparing Your Business for a Post-Pandemic World. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/04/preparing-your-business-for-a-post-pandemic-world>>. Acesso em: 5/10/2020.
- Project Management Institute. 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition (BRAZILIAN PORTUGUESE). Edição Kindle.
- Silva, Marcelo; Rego Marcos; Fallaice Junior, José. 2015. É mais importante comunicar do que fazer: como é feita a comunicação nos projetos segundo gerente de projetos brasileiro.
- Revista de Gestão de Projetos – GeP. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9617>>. Acesso em: 12/11/2020.
- Torquato, Gaudêncio. 2015. Comunicação nas organizações. Summus Editorial. Edição Kindle.
- Vargas, Ricardo. 2009. Por que gerenciar as comunicações? Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/downloads/why-communications-management/>. Acesso em: 20/03/2021.
- Wolton, Dominique. 1997. Pensar a comunicação. DIFEL – Difusão Editorial.



## ÍNDICE REMISSIVO

### A

A Cidade ON 3, 72

Amazônia 2, 4, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171

Anúncios de prevenção às drogas 16

A terceira margem do rio 10, 11

Audiência 3, 62, 63, 83, 84, 85, 86, 89, 91, 92, 243, 245, 246, 249

Audiovisual 8, 73, 79, 246

### B

Biotecnologia 3, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 50, 53, 54, 55, 56

Biotecnologia no Brasil 3, 34

### C

Caça às bruxas 172, 174, 176, 180, 181

Campanha de vacinação 130, 132, 135, 140, 143, 145, 146, 147, 148, 151

Campanha nacional de vacinação contra a poliomielite 4, 129, 131, 140, 142, 152, 155

Cancelamento 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 70, 181

Celebridades canceladas 57

Ciência da informação 2, 3, 34

Ciências 1, 2, 21, 39, 43, 51, 53, 81, 82, 155, 156, 157, 162, 163, 182, 183, 208, 249, 250

Ciências da comunicação 1, 2

Cinema 10, 13, 14, 15, 16, 20, 62, 73, 74, 77, 79, 80, 133

Cobertura jornalística 57, 58, 68

Comunicação 1, 2, 3, 4, 1, 2, 3, 5, 6, 16, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 38, 45, 47, 57, 58, 59, 61, 69, 70, 74, 76, 81, 82, 83, 84, 85, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 139, 140, 142, 144, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 172, 173, 174, 175, 176, 180, 181, 182, 201, 202, 205, 209, 210, 219, 221, 239, 241, 245, 249, 250

Comunicação digital 108, 115, 126

Comunicação estratégica 2, 3, 22, 23, 29, 30, 31, 32

Comunicação externa 3, 22, 23, 26, 27, 28, 31, 32

Comunicação pública 2, 4, 129, 130, 132, 133, 140, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157

Conceito Amazônia 4

Conceito Amazônia pela cultura letrada regional 4

Conhecimento 1, 2, 14, 15, 27, 37, 38, 41, 47, 49, 50, 55, 67, 74, 75, 77, 79, 80, 86, 92, 94, 96, 109, 115, 125, 126, 176, 198, 201, 208, 240, 241

Convergência da TV com as redes sociais 3

Covid-19 2, 4, 8, 20, 58, 62, 71, 96, 106, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 117, 126, 127, 238, 239, 240, 246, 248, 249

## D

Desinformação 4, 129, 130, 131, 132, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 180

Desinformação em saúde 4, 129, 148, 153

## E

Ecosistema da desinformação 129, 130, 131, 132, 136, 137, 138, 139, 140, 148, 151, 152, 153

Editoria política 2, 5, 210, 234, 235, 236

Equilíbrio de baixo nível 2, 4, 183, 185, 186, 188, 194

Equipes de projeto 108, 111, 115, 116

Estratégias comunicacionais 4, 129, 130, 150, 153, 156

Estratégias comunicacionais do Ministério da Saúde 4, 129

## F

Fabiane 2, 4, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182

Fabiane, a bruxa do Guarujá 4, 172

Fact-checking 129, 130, 132, 140, 148, 149, 150, 157

Fogueiras inquisitórias 4, 172

## G

Gestão da identidade organizacional 3, 22, 23

Gestão de comunicação 2, 4, 108, 110, 111, 126, 127

Gestão de comunicação em tempos de Covid-19 4, 108

Guarujá 2, 4, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182

## H

História 2, 3, 5, 1, 2, 3, 5, 6, 10, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 54, 72, 83, 84, 93, 133, 157, 158, 159, 160, 170, 171, 172, 174, 176, 181, 182, 197, 199, 200, 210, 211, 213, 214, 216, 218, 219, 220, 229, 235, 237, 238, 239, 240, 246, 248, 250

História da comunicação 2, 3, 1, 2, 3, 19

História da mídia impressa 158

## I

Ignorancialismo 5, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208

Impactos da pandemia de covid-19 no setor audiovisual 8

## J

Jazz 13, 14, 15, 16, 21

Jornalismo cultural 82

Jornalismo cultural em Campinas 2, 3, 10, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 158, 166, 168, 169, 172, 200, 201, 235

Jornal O Alto Uruguai 5, 210, 218, 219, 220

## L

Livros 69, 158

## M

Ministério da saúde 4, 8, 20, 51, 106, 129, 130, 132, 134, 135, 140, 143, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156

Mudanças sociais 10

## N

Narrativas 3, 1, 2, 59, 160, 163, 181, 211

## P

Panorama bibliométrico 4, 183

Personalidades na pandemia 57

Portais de notícias 2, 3, 57, 58, 60, 68, 69

Portal de notícias 3, 63, 66, 71, 72, 73, 81

Produção do conhecimento 1, 2

Programas de saúde 3, 83, 86, 92

programas de saúde no rádio 3, 83, 86, 92

Projetos Green Belt 4

Publicações de maior fator de impacto 4, 183

## R

Redes sociais 4, 3, 4, 5, 7, 27, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 69, 70, 71, 80, 81, 85, 87, 93, 96, 102, 119, 122, 126, 131, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 152, 154, 172, 173, 175, 181, 200, 205

Reverberação midiática 2, 5, 197, 208

## **T**

Telejornalismo 2, 5, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249

Temporalidades 3, 1, 2, 19

## **V**

Vacinação 4, 117, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157

Viajantes 8, 158, 160, 164, 213

# A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NAS CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

# 2

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)  
 @atenaeditora  
 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](http://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)



# A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NAS CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

# 2

🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
✉ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)  
📷 @atenaeditora  
📘 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

