

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**A PRÁTICA DE COMMUNITY MANAGER
E SOCIAL MEDIA MANAGER: CASOS EM PORTUGAL**

LUÍSA SÁ ALMEIDA

OUTUBRO - 2017

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**A PRÁTICA DE COMMUNITY MANAGER
E SOCIAL MEDIA MANAGER: CASOS EM PORTUGAL**

LUÍSA SÁ ALMEIDA

ORIENTAÇÃO:

PROF.^a SANDRA OLIVEIRA

CO-ORIENTAÇÃO:

PROF.^a PATRÍCIA TAVARES

OUTUBRO - 2017

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos aqueles que contribuíram para a realização deste Trabalho Final de Mestrado ao longo dos vários meses, aos que apoiaram e aos que tiveram uma participação mais direta.

Um agradecimento à minha mãe e irmã, por sempre me apoiarem em todas as fases deste trabalho, por estarem sempre lá quando precisei de uma palavra amiga e por me ajudarem na revisão do documento.

Ao meu namorado, por me incentivar a continuar e a não desistir mesmo quando existem obstáculos, bem como na ajuda preciosa que me deu na transcrição das entrevistas.

Ao meu pai, falecido antes de eu iniciar o mestrado, por sempre me ter transmitido a importância de estudar e de progredir profissionalmente.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, pela compreensão nas minhas ausências e suporte nos momentos mais difíceis.

A todos os dez entrevistados pela disponibilidade e simpatia que tiveram comigo, o que tornou possível a concretização deste trabalho.

Por fim, um agradecimento muito especial a duas pessoas importantíssimas nesta etapa. Agradeço à minha orientadora, Sandra Oliveira, e coorientadora, Patrícia Tavares, pela dedicação, conselhos, apoio e pelo tempo disponibilizado durante todo o processo.

Obrigada a todos!

RESUMO

O Social Media Marketing (SMMkt) está a ser cada vez mais utilizado e o número de empresas a desenvolver a sua presença em social media está a crescer. Como consequência, aparecem novos perfis profissionais como o de Community Manager e de Social Media Manager.

Este trabalho teve como objetivo compreender o perfil profissional de Community Manager e Social Media Manager, a composição e estrutura das equipas de agência onde se inserem os Social Media Managers e Community Managers, e as barreiras e dificuldades percebidas por estes profissionais na gestão de social media nas agências em Portugal. A abordagem metodológica foi exploratória e qualitativa com recurso a entrevistas semi-estruturadas para recolha de dados primários, complementada com a análise de anúncios de emprego enquanto dados secundários.

Os resultados indicam que as agências revelam ter já umas noções das competências e perfis necessários para estes profissionais que gerem o Social Media Marketing. Apesar disso, existe ainda um trabalho a ser feito na divisão de funções e responsabilidades nas equipas de social media em Portugal. Compreendeu-se também que as principais barreiras e dificuldades com que estes profissionais se deparam nas agências são geradas pelo cliente e portanto torna-se essencial existir uma maior noção e preparação por parte destes para o mundo digital.

Palavras-chave: community manager, social media manager, social media, social media management, marketing digital

ABSTRACT

Social Media Marketing (SMMkt) is being increasingly used and the number of companies developing their presence in social media is growing. As a consequence, new professional profiles such as Community Manager and Social Media Manager appear.

The objective of this work was to understand the professional profile of Community Manager and Social Media Manager, the composition and structure of the agency teams that integrate Social Media Managers and Community Managers, and the barriers and difficulties perceived by these professionals in the management of social media in agencies in Portugal. The methodological approach was exploratory and qualitative using semi-structured interviews for primary data collection, complemented with the analysis of job advertisements as secondary data.

The results indicate that the agencies reveal that they already have some notions of the skills and profiles required for these professionals who manage Social Media Marketing. Despite this, there is still work to be done in the division of roles and responsibilities in social media teams in Portugal. It was also understood that the main barriers and difficulties faced by these professionals in the agencies are generated by the client and therefore it is essential to have a greater understanding and preparation by the client for the digital world.

Keywords: community manager, social media manager, social media, social media management, digital marketing

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE QUADROS.....	VI
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	VI
ÍNDICE DE SIGLAS.....	VI
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	VI
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
2.1. DEFINIÇÃO DE SOCIAL MEDIA.....	2
2.2. A IMPORTÂNCIA E O CRESCIMENTO DO SOCIAL MEDIA MARKETING.....	3
2.3. O SOCIAL MEDIA MANAGEMENT	6
2.4. NOVAS PROFISSÕES EM SOCIAL MEDIA.....	7
2.5. O COMMUNITY MANAGER E O SOCIAL MEDIA MANAGER	8
2.5.1. <i>Definição, funções e competências do Community Manager</i>	8
2.5.2. <i>Definição, funções e competências do Social Media Manager</i>	13
2.5.3. <i>Community Manager versus Social Media Manager</i>	15
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	16
4. QUADRO DE REFERÊNCIA	17
5. METODOLOGIA	18
5.1. TIPO DE PESQUISA	18
5.2. DADOS PRIMÁRIOS	18
5.3. DADOS SECUNDÁRIOS.....	20
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	20
6.1. CODIFICAÇÃO DOS DADOS	20
6.2. ANÁLISE TEMÁTICA DAS ENTREVISTAS	22
6.2.1. <i>Perfil profissional de quem realiza a gestão de social media</i>	22
6.2.2. <i>Composição da equipa de social media</i>	28
6.2.3. <i>Barreiras e dificuldades encontradas por estes profissionais nas agências</i>	28
6.3. ANÁLISE DE CONTEÚDO DE ANÚNCIOS DE EMPREGO.....	29

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	31
8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
ANEXOS.....	38
ANEXO A - GUIÃO DE ENTREVISTA	38
ANEXO B – TEMPO DE EXPERIÊNCIA DOS ENTREVISTADOS NAS FUNÇÕES DE COMMUNITY MANAGER E SOCIAL MEDIA MANAGER	39
ANEXO C – RAZÕES APONTADAS PELOS ENTREVISTADOS PARA O SURGIMENTO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM SOCIAL MEDIA.....	39
ANEXO D – COMPETÊNCIAS EXIGIDAS AO COMMUNITY MANAGER AQUANDO DA CONTRATAÇÃO.....	40
ANEXO E – COMPETÊNCIAS EXIGIDAS AO SOCIAL MEDIA MANAGER AQUANDO DA CONTRATAÇÃO.....	40
ANEXO F – PERCEÇÃO DOS COMMUNITY MANAGERS SOBRE AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A FUNÇÃO	41
ANEXO G – PERCEÇÃO DOS SOCIAL MEDIA MANAGERS SOBRE AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A FUNÇÃO.....	42
ANEXO H - DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO DE COMMUNITY MANAGER PELOS ENTREVISTADOS	42
ANEXO I - DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO DE SOCIAL MEDIA MANAGER PELOS ENTREVISTADOS	43
ANEXO J - DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DO COMMUNITY MANAGER PELOS ENTREVISTADOS.....	44
ANEXO K - DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DO SOCIAL MEDIA MANAGER PELOS ENTREVISTADOS	45
ANEXO L – DIFERENÇAS PERCECIONADAS PELOS ENTREVISTADOS ENTRE OS PERFIS DE COMMUNITY MANAGER E SOCIAL MEDIA MANAGER	46
ANEXO M – CONCORDÂNCIA PERCECIONADA PELOS ENTREVISTADOS ENTRE PERFIS DE COMMUNITY MANAGER E SOCIAL MEDIA MANAGER	48
ANEXO N – DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DAS EQUIPAS PELOS ENTREVISTADOS	49
ANEXO O – DESCRIÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DOS DESAFIOS AO LONGO DO TEMPO DAS FUNÇÕES DE COMMUNITY MANAGER E SOCIAL MEDIA MANAGER.....	50
ANEXO P – DESCRIÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DAS DIFICULDADES/BARREIRAS EXTERNAS	51
ANEXO Q – DESCRIÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DAS DIFICULDADES/BARREIRAS INTERNAS	53
ANEXO R – DESCRIÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DAS DIFICULDADES/BARREIRAS INDIVIDUAIS.....	54

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Tarefas Associadas à função de Community Manager	10
Quadro 2 - Tarefas Associadas à função de Social Media Manager.....	14
Quadro 3 - Quadro de Referência do Community Manager	17
Quadro 4 - Quadro de Referência do Social Media Manager.....	17
Quadro 5 - Caracterização dos entrevistados.....	19
Quadro 6 – Matriz de Codificação dos Dados	21

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

AERCO – Associação Espanhola de Responsáveis de Comunidades Online

ETIC – Escola de Tecnologias Inovação e Criação

IAB - Interactive Advertising Bureau

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

ÍNDICE DE SIGLAS

CM – Community Manager

KPIs – Key Performance Indicators

ROI – Return On Investment

SEO – Search Engine Optimization

SM – Social Media

SMM – Social Media Manager

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

SMMkt – Social Media Marketing

SNWs – Social Networking Websites

1. INTRODUÇÃO

A internet é um meio cada vez mais interessante para as empresas. Com o crescente consumo de conteúdos nas redes sociais e o envolvimento do público com os social media (SM), o Social Media Marketing (SMMkt) está a ser cada vez mais utilizado pelas empresas. O número de empresas a desenvolver a sua presença em SM está a crescer porque vêm uma oportunidade para comunicar com os seus clientes e potenciais clientes (Martínez and Martín, 2012; Marques, 2016). O SM tem sido usado pelas empresas para promover o negócio, melhorar o reconhecimento da marca, incrementar vendas, reduzir custos de marketing, criar conexões com o público-alvo e fazer apoio ao cliente (Felix, Rauschnabel and Hinsch, 2017; Mahesh and Amulya, 2013). Para fazer face a esta realidade, é comum a contratação de peritos em social media ou agências especializadas em social media/marketing digital para a gestão da estratégia digital (Ryan and Jones, 2009). Como consequência desta procura, apareceram novos perfis profissionais: o Community Manager e o Social Media Manager. Estas funções estão a ser amplamente utilizadas noutros países, como por exemplo em Espanha e Inglaterra, tendo tarefas e competências distintas. Nestes países verifica-se já a existência de associações para estes profissionais (como a AERCO em Espanha) e uma literatura mais consolidada sobre os mesmos. Contudo, em Portugal, estas funções encontram-se pouco exploradas na literatura. Tendo em conta que este tema demonstrou ser relevante e sendo ainda pouco explorado em Portugal, esta investigação pretende fornecer mais conhecimento acerca dos profissionais que gerem o SMMkt em Portugal.

Deste modo, o principal objetivo desta investigação é perceber quem faz a gestão de SMMkt em Portugal, ou seja, os perfis dos profissionais que fazem este trabalho e a equipa onde se inserem, bem como as barreiras/dificuldades do seu trabalho.

Para responder às questões de investigação deste estudo utiliza-se uma metodologia exploratória de carácter qualitativo usando dois métodos de recolha de dados: dados primários (entrevistas semi-estruturadas) e dados secundários (anúncios de emprego).

A estratégia de recolha de dados primários assenta num método de amostragem não probabilístico, por conveniência. Foram entrevistados dez profissionais com as funções de Community Manager (6) ou Social Media Manager (4) de agências em Portugal.

Nos dados secundários, a recolha de anúncios de emprego foi realizada em websites que agregam este conteúdo, nomeadamente: Trovit, Carga de Trabalhos, Indeed e LinkedIn.

Este trabalho está estruturado em 7 partes fundamentais: (1) revisão da literatura que ilustra o estado atual do conhecimento desta área para uma contextualização do tema; (2) apresentação das questões de investigação; (3) definição do quadro de referência; (4) abordagem metodológica utilizada; (5) análise dos resultados; (6) discussão dos resultados e conclusões; (7) apresentação das limitações e sugestões para futuras investigações.

Neste trabalho são mencionados anexos, que apresentam partes essenciais e explicativas do trabalho de análise da metodologia desenvolvida, que devem ser consultados com o objetivo da plena compreensão do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. DEFINIÇÃO DE SOCIAL MEDIA

O aparecimento dos social media começou com a Internet. Quando a tecnologia começou a amadurecer e a desenvolver-se os utilizadores começaram a poder partilhar conteúdo ao invés de simplesmente recebê-lo. Hoje em dia os utilizadores podem receber conteúdo, partilhá-lo, responder e colaborar com outros utilizadores, denominando-se este conteúdo de *user-generated content* (Taprial and Kanwar, 2012).

Contrariamente à perceção geral de que “social media” se restringe apenas aos SNWs - *social networking websites* - (aplicações que permitem os utilizadores criar um website pessoal acessível a outros utilizadores para trocar conteúdo pessoal e comunicar, vulgarmente chamadas de redes sociais) como o Facebook, o Instagram e o Twitter, a definição deste conceito contempla diversas outras plataformas que facilitam a criação, a partilha e a troca de conteúdos (Constantinides, 2009; Taprial and Kanwar, 2012). Alguns exemplos de SM são os *blogs*, os fóruns, os sites de partilha de vídeos e imagens, os sites de *user-generated content*, os *wikis* e os *podcasts* (Weinberg, 2009). Deste modo, pode-se classificar SM qualquer aplicação web que permita a criação/troca de *user-generated content* e permita a interação entre utilizadores (Taprial and Kanwar, 2012).

Existem diversas definições para o termo social media e todos os dias nascem novas definições à medida que este termo se desenvolve e se altera com o tempo. Safko e Brake (2009) definem SM como “atividades, práticas e comportamentos entre comunidades de pessoas que se juntam *online* para partilhar informação, conhecimento e opiniões” (apud Erdogmus and Çiçek, 2012, p. 1354). Segundo Berthon et al. (2012), o termo SM “compreende um conjunto de canais através dos quais a interação, entre os indivíduos e entidades, tais como empresas, é facilitada e divulgada” (apud Henriques, 2013, p.12). Assim, SM é um grupo de meios de comunicação *online* caracterizados por serem participativos e abertos, permitem conversações, criação de comunidades e a conectividade (Estremera, 2012).

2.2. A IMPORTÂNCIA E O CRESCIMENTO DO SOCIAL MEDIA MARKETING

O entusiasmo crescente e o envolvimento do público com os social media traz aos negócios novas realidades e desafios. Alguns profissionais de marketing percebem estes novos meios como uma ameaça à sua dominante posição no processo de comunicação porque as promessas das marcas ficam mais difíceis de divulgar e o poder persuasivo do marketing de massas diminui. Assim, os consumidores estão menos expostos aos *mass media* e começam cada vez mais a basear as suas decisões de compras em recomendações ou opiniões dos seus pares em vez de em opiniões de peritos ou em mensagens das marcas (Constantinides, 2009).

Assim, o SMMkt está a emergir como uma inovação na área do marketing. Este é um termo para o marketing que é feito via redes sociais, comunidades *online*, *blogs*, entre outras plataformas, para aumentar o conhecimento sobre as marcas/negócios entre os potenciais clientes (Mahesh and Amulya, 2013). Os profissionais de marketing estão a apostar progressivamente no SM para procurarem os seus consumidores e fãs e conectarem-se com estes (Berthon et al., 2012 apud Tafesse and Wien, 2017).

A utilização de SM por parte das empresas pode ser vista com diferentes objetivos, incluindo: publicitar, estimular as vendas, melhorar o reconhecimento da marca, melhorar a imagem da marca, gerar tráfego para as suas plataformas *online*, reduzir custos de marketing, criar conexões entre os negócios e o público-alvo, criar interação entre utilizadores ao estimular os utilizadores a publicar e partilhar conteúdo e também como um canal para fazer apoio ao cliente

(Felix, Rauschnabel and Hinsch, 2017; Mahesh and Amulya, 2013). A afinidade com o público-alvo, a geração de notoriedade com custos reduzidos, a segmentação e a medição em tempo real são algumas das vantagens mais referidas pelos anunciantes para usar o canal digital (Martínez, 2010).

Além disso, as redes sociais podem ser fomentadas para outros fins como, por exemplo, as empresas podem monitorizar e analisar as conversas nestas redes para compreender como é que os consumidores percecionam a empresa e as suas ações (Schweidel and Moe, 2014 apud Felix, Rauschnabel and Hinsch, 2017).

Assim, o SM tornou-se ultimamente uma importante ferramenta de marketing permitindo reforçar a relação entre a marca/empresa e o consumidor (Pacheco, 2014). Os *sites* de redes sociais têm-se tornado plataformas facilmente acessíveis a qualquer pessoa com acesso à Internet, aumentando a comunicação das organizações com uma larga audiência de influenciadores e consumidores e com isso promovendo o negócio (Mahesh and Amulya, 2013; Weinberg, 2009). O uso dos SM por uma empresa torna possível, por exemplo, a construção de uma comunidade em torno do produto/serviço criando lealdade e encorajando discussões, o que contribui para o desenvolvimento e melhoria do negócio (Taprial and Kanwar, 2012).

Fatores como a globalização, os novos meios de comunicação e a Internet, têm vindo a contribuir para a mudança nas regras do marketing (Constantinides, 2014). Esta grande mudança no paradigma do marketing tradicional deve-se à emergência do marketing digital, o que leva a que as marcas tenham de repensar a sua estratégia de marketing. A estratégia de comunicação passa a incluir técnicas digitais - como o SM, o *content marketing*, o vídeo *online*, entre outras - uma vez que é *online* que os consumidores estão cada vez mais (Vien, 2015; Santos and Roberto, 2015). Adicionalmente, o meio digital torna-se numa plataforma relativamente barata para as organizações implementarem campanhas de marketing (Mahesh and Amulya, 2013).

Hoje em dia, as redes sociais representam 44% do tempo de navegação do consumidor português, pelo que por cada hora de navegação na Internet cerca de 26,3 minutos são passados nestes sites de redes sociais. O número de utilizadores de redes sociais tem vindo a crescer, sendo que o Facebook (a maior rede social em Portugal) possui 5,2 milhões de utilizadores ativos mensais portugueses (Marques, 2016).

A nível mundial, 20% dos internautas do mundo visitam regularmente sites de redes sociais (Comscore, 2008 apud Saavedra, Linero and Gutiérrez, 2011). Só no Facebook, o número de utilizadores ativos mensais já ultrapassou os 1.5 mil milhões no final de 2015 (Facebook, 2015). Estas redes sociais são lugares onde as pessoas vão conectar-se com os seus amigos e conhecer pessoas com interesses em comum. Adicionalmente, 40% destes utilizadores declaram que, de entre os usos que dão a estas redes, se destaca conhecer/obter conhecimento acerca de marcas e produtos que gostam (Comscore, 2008 apud Saavedra, Linero and Gutiérrez, 2011).

Verifica-se que o SM continua a crescer. De acordo com o estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais” da Marktest Consulting (2016), entre os utilizadores de redes sociais portugueses:

- 94% tem conta no Facebook e 43% no Youtube;
- 37% usa *smartphone* para aceder às redes sociais entre as 18 e as 20 horas;
- 25% considera ter aumentado o tempo dedicado às redes sociais no último ano;
- 67% segue figuras públicas e 62% segue marcas nas redes sociais;
- 87% costuma ver vídeos nas redes sociais.

É então que, com o cada vez mais crescente consumo de conteúdos nas redes sociais, as empresas vêem uma oportunidade para comunicar com os seus clientes e potenciais clientes (Marques, 2016). Ou seja, as marcas tentam capitalizar a crescente popularidade destes meios, ao explorarem a interatividade e as capacidades de conectividade do SM para fins de marketing (Mangold and Faulds, 2009 apud Tafesse and Wien, 2017).

Um estudo apresentado em 2015 pela Yesmail (Santos and Roberto, 2015) revelou que a maioria das marcas (91% das marcas inquiridas) utilizava uma ou mais redes sociais. O Facebook lidera a tabela das plataformas mais utilizadas. Isto revela que, a nível global, as marcas compreendem a importância de estarem presentes *online*.

Com esta noção por parte das organizações, o SM está a ter um papel cada vez mais importante no mix e no budget de comunicação das mesmas (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni,

and Pauwels, 2013). É possível comprovar esta adesão, num estudo realizado *online* a 262 executivos de marketing em 2015, denominado de “The future of digital marketing”, que refere que 80% das empresas planeavam aumentar o seu budget de marketing digital nos 12 a 18 meses seguintes (Maddox, 2015 apud Baltés, 2015).

No entanto, só mais recentemente é que se começa a planear gerir este canal de comunicação com a mesma relevância que os meios *offline* (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni, and Pauwels, 2013). Isto deve-se ao progresso das novas tecnologias e formas de comunicação que têm levado a que a Internet seja progressivamente um dos meios mais consumidos pela população e utilizados pelos anunciantes. Pela primeira vez, em 2015, a publicidade *online* cresceu mais do que o investimento em televisão na Europa (Ribeiro, 2016). Em 2016, o investimento em publicidade *online* cresceu 12%, alcançando os 41,8 mil milhões de euros, passando a ser o digital o meio dominante na Europa, segundo dados do estudo sobre investimento publicitário realizado pelo IAB - Interactive Advertising Bureau (Briefing, 2017).

2.3. O SOCIAL MEDIA MANAGEMENT

Para continuarem competitivas, no mundo de constantes desenvolvimentos dos dias de hoje, é fundamental que as empresas tenham uma estratégia bem definida de SM, que se conjugue com a restante comunicação (Erdogmus and Çiçek, 2012).

O procedimento de criação de uma estratégia de SM geralmente começa por uma análise interna e externa da empresa (SWOT) assim como da presença *online* da mesma. Seguidamente identifica-se o target, as plataformas em que se terá presença e os objetivos para cada uma delas, bem como o estilo e tom de comunicação e os princípios e protocolos de atuação. É criado um plano de ações a curto, médio e longo prazo. Depois são gerados os conteúdos necessários e são redigidos periodicamente planos de publicação para a dinamização de cada uma das plataformas, assim como um protocolo de prevenção e gestão de crises. São também estabelecidas ferramentas e KPIs (*Key Performance Indicators*) para a medição de cada uma das ações com base nos objetivos definidos anteriormente. Uma vez lançada a estratégia, monitoriza-se e medem-se os resultados tendo em consideração uma análise quantitativa e qualitativa.

Com estes resultados, avalia-se a estratégia e retiram-se conclusões para a redefinição da mesma (Mañé, 2012).

Uma gestão de SM eficaz geralmente inclui criação de interação (*engagement*), monitorização e medição através de métricas de SM. Tudo isto requer tempo, esforço e conhecimento, sendo a razão de muitos negócios não estarem presentes em SM ou falharem nestes meios (Taprial and Kanwar, 2012).

Para desenvolverem uma estratégia digital coesa e coerente, muitas são as empresas que contratam peritos em SM ou agências especializadas em social media e/ou marketing digital para as ajudarem a gerir a sua estratégia digital (Ryan and Jones, 2009). O social media management envolve o desenvolvimento de uma estratégia de SM, a implementação e monitorização da mesma diariamente bem como a medição e análise dos efeitos das atividades e geração de *reports* (Taprial and Kanwar, 2012).

Se as empresas detiverem orçamento para este *outsourcing*, é possível incorporar uma agência de marketing digital, ou uma agência de marketing tradicional com uma equipa especializada no digital, como parceiro externo para responder às necessidades da empresa. Para seleccionar um número de potenciais agências, Ryan e Jones (2009) recomendam verificar o conhecimento das agências em marketing digital e a reputação dos seus trabalhos anteriores. Tipicamente, depois desta seleção, é fornecido às agências um briefing que deve cobrir o *background* do negócio, a marca, o público-alvo, os objetivos e o orçamento.

Estas agências empregam funcionários criativos, com competências de marketing digital e focam os seus esforços na interação com a tecnologia para alcançar e relacionar-se com os consumidores *online* (Ryan and Jones, 2009).

2.4. NOVAS PROFISSÕES EM SOCIAL MEDIA

Com o auge que têm alcançado os SM nos últimos anos têm surgido novas profissões emergentes, provenientes de diversas áreas como a informática, a publicidade, o jornalismo e o marketing (Barrero and Ruiz, 2013).

O setor das TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação – é na atualidade uma das áreas com melhores opções de trabalho. A chegada das redes sociais propiciou a criação

de novos postos de trabalho, o que ampliou a procura de trabalhadores especializados por parte das empresas (Silva-Robles, 2016). Exemplos disto são: o gestor de social media, entendido como uma posição superior ao Community Manager e com funções de planeamento embora mais estratégico; o Chief Blogging Officer, responsável pelos blogs da empresa; o Customer Insight, que analisa as necessidades dos clientes atuais e potenciais; ou o User Experience, encarregue de fazer com que os produtos provoquem uma experiência positiva no cliente (Martínez, 2010).

Numa área em constante transformação é frequente adotar diferentes nomes para as mesmas funções (Cádima and Silva, 2015). A cada dia existem novos perfis cujas tarefas podem resultar em difícil distinção: Community Manager, Social Media Manager, Chief Social Media Officer, Social Media Public Relations, etc. (AERCO and Territorio creativo, 2009).

O número de empresas a desenvolver a sua presença em SM está a crescer e, como consequência, novos perfis profissionais estão a emergir (Martínez and Martín, 2012). Para fazer face a esta realidade, nestes últimos anos as marcas têm vindo a investir na contratação de especialistas como os Social Media Managers e os Community Managers. Existem cada vez mais empresas a aceitar a necessidade de contratar um especialista em redes sociais, no entanto, é preciso diferenciar as funções dos profissionais que se dedicam a esta área (Santos and Roberto, 2015).

2.5. O COMMUNITY MANAGER E O SOCIAL MEDIA MANAGER

2.5.1. Definição, funções e competências do Community Manager

O Community Manager (CM) tem sido uma das novas profissões mais destacadas durante os primeiros anos de vida da *web 2.0* (Silva-Robles, 2016). Ao contrário do que a maioria das empresas anunciantes ainda julga, um CM não é simplesmente um funcionário do departamento de comunicação e marketing que mantém um *blog*, abre uma página de Facebook ou atualiza o estado do Twitter. Ser CM implica entender que estratégia se deve seguir para construir relações em torno da marca e manter interações na comunidade que a marca representa (Martínez-Priego, 2009 apud Saavedra, Linero and Gutiérrez, 2011). O CM é responsável por

gerir e interagir com a comunidade *online* da empresa de forma a construir *brand awareness* e lealdade (Skinner, s.d.^a), executando as estratégias planificadas pelo Social Media Manager (Juan, 2016).

São várias as definições que têm sido utilizadas para explicar este perfil profissional pelo que a conceção do que significa um CM ainda não é clara, havendo várias perspetivas que podem ser complementares umas às outras. É preciso ter em consideração que é um conceito que está em evolução (Cobos, 2011).

A Associação Espanhola de Responsáveis de Comunidades Online (AERCO) entende que as funções e responsabilidades do gestor de comunidades *online* passam por escutar, responder, informar, conectar e dinamizar. Esta associação define o CM como:

“A pessoa encarregue/responsável por manter, aumentar e defender as relações da empresa com os seus clientes no âmbito digital, graças ao conhecimento das necessidades e dos planeamentos estratégicos da organização e dos interesses dos clientes. Conhece os objetivos e atua em consequência para os atingir. Muito genericamente, podemos afirmar que um community manager é a pessoa que preserva a identidade digital da empresa.”

In Martínez (2010), p. 86

O CM é um profissional solicitado na atualidade pelas empresas anunciantes e cujo perfil está normalmente integrado nas estruturas e organogramas das agências de publicidade e agências de meios (Martínez, 2010). No entanto, esta função tanto pode fazer parte da estrutura organizacional da empresa anunciante ou inserido em regime de *outsourcing* dentro de uma agência. Para esta decisão influencia o tamanho da organização (Cobos, 2011).

Connie Bensen (2008), estratega de comunidades, diz que “o Community Manager é, externamente, a voz da empresa, e internamente, a voz dos clientes” (apud Cobos, 2011, p. 3). Radillo (2010) afirma que a descrição de funções do CM pode resumir-se num ciclo contínuo de “ouvir, responder, informar, calar-se, ouvir mais, aproximar, envolver” (apud Cobos, 2011, p. 3). A missão do CM é descrita em cinco tarefas, segundo a AERCO:

1) Ouvir - monitorizar constantemente a Internet à procura de conversações sobre a empresa, os concorrentes e o mercado;

- 2) Fazer circular internamente a informação obtida - a partir da monitorização, deve ser capaz de extrair o relevante da mesma, criar um discurso coerente e compreensível e fazê-lo chegar aos departamentos ou pessoas responsáveis dentro da organização;
- 3) Explicar a posição da empresa à comunidade - o CM é a voz da empresa dentro da comunidade, uma voz positiva e aberta que traduz o discurso interno da organização para um discurso compreensível para os seguidores da mesma. Responde e conversa ativamente em todos os SM em que a empresa tiver presença ativa, ou naqueles em que se produzam menções relevantes. Também pode escrever para o *blog* corporativo ou outros espaços de SM usando todas as possibilidades de multimédia ao seu alcance;
- 4) Detetar os líderes de opinião ou influenciadores tanto internos como externos à comunidade - o CM deve ser capaz de identificar os influenciadores do momento e potenciais bem como “re-contratá-los” para sustentar a relação entre a comunidade e a empresa;
- 5) Encontrar canais de comunicação entre a comunidade e a empresa – o CM pode encontrar caminhos e ajudar os responsáveis da empresa a desenhar estratégias, uma vez que estes desconhecem a comunidade.

As funções que o CM deve desempenhar são tão variadas que, segundo Fernández (2010), estas deveriam ser geridas por uma equipa de profissionais. Da maneira como está hoje definida esta profissão, ela inclui demasiados objetivos para um só cargo (apud Barrero and Ruiz, 2013).

No quadro 1 encontram-se várias tarefas associadas à função de CM:

Quadro 1 - Tarefas Associadas à função de Community Manager

Tarefas Associadas à função de Community Manager	Autor
Trabalhar em conjunto com o Social Media Manager para gerar novas ideias de conteúdo social com objetivo de interação e comunicação.	Skinner (s.d. ^a)
Planear conteúdo e manter o calendário de conteúdo assegurando que o conteúdo de social media é regular, relevante e <i>engaging</i> .	Skinner (s.d. ^a)
Escrever texto (copy) relevante e <i>engaging</i> para uso nas plataformas de social media.	Skinner (s.d. ^a)
Criar interação com os fãs e seguidores para construir relações com a comunidade e encorajar a interação.	Skinner (s.d. ^a)
Fazer reports sobre o <i>engagement</i> na comunidade em social media.	Skinner (s.d. ^a)
Monitorizar o sucesso da comunidade e dos social media em termos da estratégia de marketing global.	Skinner (s.d. ^a)
Articular com a empresa/marca para transmitir o feedback e <i>insights</i> do consumidor, ganhos através da conversação <i>online</i> dentro da comunidade.	Skinner (s.d. ^a)

Tarefas Associadas à função de Community Manager (Continuação)	Autor
Estabelecer que canais de comunicação se vão utilizar (eleger aqueles mais eficazes para chegar eficientemente à comunidade).	Piñeiro (2010)
Manter uma comunicação fluida com as outras áreas da empresa (marketing, comercial, etc.).	Piñeiro (2010)
Estar atento a tudo o que dizem acerca da empresa/marca na internet.	Piñeiro (2010)
Utilizar ferramentas de monitorização, analisar a informação obtida e propor estratégias e novas ações.	Piñeiro (2010)
Detetar as pessoas mais proativas de entre todas aquelas com que estabelece comunicação, como líderes de opinião.	Piñeiro (2010)
Ser rápido na resolução de conflitos para evitar crises fora de controlo que podem afetar a reputação <i>online</i> e perda de clientes para a empresa/marca.	Piñeiro (2010)
Programar artigos nos <i>blogs</i> e publicações nas redes sociais.	Juan (2016)
Monitorizar as tendências nas redes sociais para mantê-las atualizadas.	Juan (2016)
Responder aos comentários dos utilizadores para gerar conversação e moderar essas conversações em todas as plataformas.	Juan (2016)

O CM, seja uma pessoa, uma equipa de trabalho ou uma agência de SM, deve contar com certos conhecimentos, habilidades e competências necessárias para executar o seu trabalho. Suárez (2010) afirma que “o Community Manager deve ter uma formação multidisciplinar relacionada com a comunicação e o marketing e um conhecimento amplo como utilizador avançado de redes sociais... deve ser uma pessoa muito ativa e preparada para aprender constantemente porque na Internet tudo muda muito depressa” (apud Cobos, 2011, p. 7). É vital que o CM se sinta identificado com a empresa que representa no mundo digital, conheça os seus valores, necessidades, objetivos e planeamentos estratégicos para ser capaz de comunicá-los, independentemente de fazer parte da estrutura da empresa ou parte da equipa da agência de meios ou publicidade que gere a conta (Martínez, 2010).

No relatório anual de 2015 realizado pela Community Roundtable (apud Santos and Roberto, 2015) identificam-se 11 competências essenciais num profissional de gestão de comunidades *online*:

- 1) Desenvolvimento estratégico aplicado à comunidade;
- 2) Defesa e promoção da comunidade;
- 3) Capacidade de ouvir e analisar;
- 4) Medição, *benchmarking* e relatório;
- 5) Planificação de comunicação;

- 6) Escrita;
- 7) Avaliação de técnicas de participação;
- 8) Empatia e apoio ao membro da comunidade;
- 9) Recolha e análise de dados;
- 10) Promoção de comportamentos produtivos;
- 11) Defesa do membro da comunidade.

A gestão de redes sociais requer uma série de competências, entre elas: saber comunicar, escrever bem, estar dentro da cultura organizacional, compreender o produto/serviço e dominar tecnicamente as plataformas (Marques, 2016). O CM ideal deve saber comunicar tanto com pessoas como *online*, deve gostar de trabalhar em equipa, deve ser simpático e acessível (Weinberg, 2009).

O CM deve ser alguém que aprecie a interação com outras pessoas, seja criativo e proativo e deve estar sempre a par das notícias que interessam à comunidade (Santos and Roberto, 2015). A AERCO menciona que o CM deve ter uma atitude aberta e ser acessível, ser transparente, humilde, *conector* e *early adopter*, ou seja, que seja pioneiro no uso das novas tecnologias e ferramentas digitais (Martínez, 2010). Segundo a AERCO and Territorio creativo (2009), as competências técnicas que um CM deve ter são as seguintes:

- 1) Conhecimento do setor da empresa para proteger a sua credibilidade e reputação;
- 2) Conhecimentos de marketing, publicidade e comunicação empresarial para entender os objetivos de negócio e alinhar a sua atividade com os mesmos;
- 3) Boa capacidade de redação;
- 4) Paixão pelas novas tecnologias, pela Internet e pela *web 2.0*;
- 5) Criatividade para gerar quota de atenção entre abundância de informação;
- 6) Experiência em comunicação *online*.

Em termos de formação académica, os CM atuais vêm maioritariamente de áreas como o marketing, relações públicas, jornalismo, comunicação e gestão de empresas. No entanto não

se pode afirmar que estudar uma destas áreas seja o essencial para este cargo (Santos and Roberto, 2015).

A necessidade rápida de atualização de conhecimentos nesta área, vem constituir um desafio para as universidades nomeadamente em Portugal que, de uma forma geral, ainda não conseguiram consolidar o conhecimento e a formação na área dos media tradicionais e já estão a ser chamadas para este novo desafio (Cádima and Silva, 2015). Consequentemente, ainda não existem muitos cursos e formações que preparem estes profissionais (Santos and Roberto, 2015). No entanto, no que diz respeito à formação académica, o marketing, a comunicação, a publicidade e a informática parecem ser os âmbitos de formação fundamentais para o CM (Martínez, 2010).

Segundo Juan Antonio Gallego, presidente da AERCO, o ideal é que o CM seja alguém interno à empresa, com capacidade de influência interna e visão estratégica a longo prazo. Acrescenta também que a novidade deste cargo faz com que cada empresa coloque o gestor de comunidades *online* num departamento diferente: marketing, publicidade, comunicação, informática, etc. (Martínez, 2010). Por isso, é bastante comum que muitas empresas optem, devido ao seu desconhecimento do que são as competências necessárias para esta função, por deixá-la a cargo de pessoas inexperientes como, por exemplo, a estagiários que pela sua natural inexperiência carecem de conhecimentos e de estratégias. Outra tendência é a minimização do tempo de trabalho, ao considerar-se que esta função se reduz a atualizar páginas de redes sociais e fazer *upload* de vídeos e portanto as empresas tendem a colocar esta função a tempo parcial (Cobos, 2011).

2.5.2. Definição, funções e competências do Social Media Manager

Outra figura de gestão de SM, é o Social Media Manager (SMM), por vezes também referido como Social Media Analyst, cujas valências estão sobretudo na monitorização, análise e medição da presença de uma marca, produto, etc., nos media sociais. (Cádima and Silva, 2015). O SMM é responsável por gerir o SM da empresa e as interações *online* com os consu-

midores (Skinner, s.d.^b). Está encarregue de criar, introduzir e liderar a estratégia de uma empresa nas redes sociais e também de desenhar a sua estratégia nos SM. É ele que prepara e planifica a estratégia de ação que será executada posteriormente pelo CM (Querales, 2017).

Das suas tarefas fazem parte: controlar a monitorização das redes sociais; saber as últimas tendências que se formam nas redes; analisar e interpretar os dados obtidos nas campanhas extraindo conclusões através de ferramentas de análise como KPIs, o ROI (*Return On Investment*) ou o *web analytics* (Querales, 2017).

No quadro 2 encontram-se várias tarefas associadas à função de SMM:

Quadro 2 - Tarefas Associadas à função de Social Media Manager

Tarefas Associadas à função de Social Media Manager	Autor
Supervisionar a estratégia de social media da empresa assegurando o seu alinhamento com a marca.	Skinner (s.d. ^b)
Criar interação com os consumidores através do uso de social media.	Skinner (s.d. ^b)
Atualizar-se dos avanços da tecnologia de social media e acerca das novas plataformas de social media.	Skinner (s.d. ^b)
Maximizar os seguidores das plataformas de social media como, por exemplo, o Facebook, o Twitter, o Google plus e o Pinterest.	Skinner (s.d. ^b)
Assegurar que as abordagens em social media são relevantes e apropriadas a cada meio.	Skinner (s.d. ^b)
Construir estruturas de report/análise para avaliar o retorno do investimento (ROI) nas várias plataformas.	Skinner (s.d. ^b)
Pesquisar continuamente novos canais relevantes de social media e medir o seu impacto no marketing da marca.	Skinner (s.d. ^b)
Trabalhar em conjunto com a equipa de marketing para encontrar formas de impactar o social media em grandes campanhas.	Skinner (s.d. ^b)
Analisar os <i>insights</i> de social media para guiar futuras campanhas de social media.	Skinner (s.d. ^b)
Desenvolver um calendário de conteúdo transversal a todas as plataformas assegurando o constante fornecimento de conteúdo relevante.	Skinner (s.d. ^b)
Reportar as menções à marca em social media fornecendo feedback útil para melhoria de produtos/serviços à equipa de marketing.	Skinner (s.d. ^b)
Preparar estratégias de potenciais crises de reputação social.	Juan (2016)
Procura alianças e colaborações dentro dos social media para fomentar o crescimento da marca.	Juan (2016)
Analisa as informações do Community Manager para detetar oportunidades e ameaças e para medir a eficácia das suas ações.	Juan (2016)

Este profissional deve ter um elevado conhecimento das diferentes plataformas sociais, saber o conteúdo que melhor publicita a marca, as melhores horas para publicar e toda a ciência das redes sociais, pelo que tem de estar sempre a par das tendências de cada uma (Santos and Roberto, 2015).

Um SMM deve ter como habilidades: orientação para o conteúdo; fortes conhecimentos de *branding*/marketing; capacidade de organização de equipas; proatividade; boa capacidade analítica; familiaridade com sistemas de campanhas de publicidade e promoção; conhecimentos de análises de ROI e KPIs; e excelente comunicação escrita e oral (Casas, s.d.; Lopéz, 2014).

Um bom SMM define-se por ter competências estratégicas e comunicativas, capacidade de análise, capacidade de trabalhar sob pressão e por ter uma mente aberta (Querales, 2017).

2.5.3. *Community Manager versus Social Media Manager*

É comum na maioria das empresas que a mesma pessoa desempenhe estas duas funções, pelo que se torna fácil confundi-las (Juan, 2016). O estudo “Marketing en médios sociales: Cómo usan las empresas españolas los blogs y las redes sociales” elaborado pela agência consultora de SMMkt Territorio Creativo (2010) revela que mais de metade das empresas espanholas inquiridas tinham um cargo de Community Manager mas que em 86% desses casos o CM compatibilizava as suas funções com outras que não são específicas do seu perfil profissional. Verificou-se também que de entre as empresas que não tinham um CM, a maioria não pretendia contratar um de futuro ou então pretendia incorporar esta função num cargo já existente dentro da empresa.

Esta situação leva a que haja muita confusão entre os diferentes profissionais que trabalham com redes sociais. Idealmente, o CM trabalha em conjunto com o SMM e especialistas em marketing digital, em vez de trabalhar no lugar destes (Santos and Roberto, 2015). Muitas das vezes a confusão criada entre a função do CM e do SMM deve-se à procura por parte das empresas de um profissional que cubra os dois perfis, uma espécie de 2 em 1, para resultar num custo mais reduzido (Querales, 2017).

Por outro lado, nas grandes organizações estas funções começam a estar bem definidas e separadas. Verifica-se também uma tendência de repartição dos postos de CM e SMM o que gera uma proliferação de outros novos títulos como, por exemplo, Social Media Strategist, Social Media Planner, Social Media Content Manager, Social Media Digital Content Editor, Digital Community Manager, etc. (Casas, s.d.).

A grande diferença entre estas funções é que o SMM tem um perfil estratégico e o CM um perfil operacional. Por outras palavras, um planeia a estratégia e o outro põe-la em prática (Juan, 2016). Estes dois profissionais devem trabalhar em equipa, sendo que o SMM planifica e desenha a estratégia enquanto o CM executa e gere. Ou seja, o último encarrega-se de cumprir os objetivos estabelecidos pelo primeiro. Por exemplo, o SMM decide em que redes sociais se fará promoção da marca e o CM tem a função de programar as publicações nessas redes (Que-
rales, 2017). O SMM desenha a rota que o CM deve executar, pelo que deve elaborar e indicar claramente os passos a seguir. Como a função de SMM é superior hierarquicamente à do CM, este deve supervisionar o trabalho do CM certificando-se de que este segue a estratégia definida. Deve também interpretar os dados da monitorização das redes sociais elaborada pelo CM (Que-
rales, 2017).

O SMM e o CM têm papéis diferentes mas um objetivo igual: aproveitar o potencial dos SM para reforçar a relação com os clientes e aumentar a geração de *leads* por parte da empresa/marca (Juan, 2016).

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo pretende responder a três questões de investigação:

- 1) Como é que os community managers e social media managers percecionam o seu perfil profissional em termos de formação académica, experiência profissional anterior e competências?
- 2) Quais as semelhanças e/ou diferenças entre a auto-perceção dos social media managers e community managers relativamente aos seus perfis profissionais e o descritivo de funções pedido nos anúncios de recrutamento para estas funções?
- 3) Que barreiras e dificuldades sentem estes profissionais na gestão de social media em Portugal?

4. QUADRO DE REFERÊNCIA

Quadro 3 - Quadro de Referência do Community Manager

Funções do Community Manager	
Fonte (Autores)	Funções do Community Manager
AERCO (2009), Skinner (s.d. ^a), Juan (2016), Radillo (2010)	Gestão da comunidade
Skinner (s.d. ^a)	Gestão de conteúdos
AERCO (2009), Piñeiro (2010), Juan (2016)	Monitorização e Apoio ao cliente / consumidor
Skinner (s.d. ^a)	Análise e <i>reports</i>
Competências do Community Manager	
Fonte (Autores)	Competências do Community Manager
Community Roundtable (2015), Marques (2016), AERCO and Territorio creativo (2009)	Escrita
Santos and Roberto (2015), AERCO and Territorio creativo (2009)	Criatividade
Suárez (2010), AERCO and Territorio creativo (2009)	Formação Marketing e Comunicação
Suárez (2010)	Conhecimento das ferramentas/plataformas
Community Roundtable (2015), Weinberg (2009), Santos and Roberto (2015), AERCO (2009)	Competências Sociais
Community Roundtable (2015)	Análise de dados e <i>reporting</i>
Martínez (2010), Marques (2016), AERCO and Territorio creativo (2009)	Conhecimento das marcas/negócios que trabalha
Suárez (2010), Santos and Roberto (2015), AERCO (2009)	Atenção às inovações, atualizações e tendências
AERCO and Territorio creativo (2009)	Experiência em comunicação <i>online</i>
Tarefas do Community Manager	
Fonte (Autores)	Tarefas do Community Manager
Skinner (s.d. ^a), Juan (2016)	Gestão das páginas e interações
Skinner (s.d. ^a)	Gestão do plano de conteúdos
Piñeiro (2010), Juan (2016)	Estar atento às novidades, tendências, interesses
Skinner (s.d. ^a)	Análises, <i>benchmarks</i> e <i>reports</i>
Skinner (s.d. ^a), Piñeiro (2010)	Participar na estratégia da marca/negócio
Barreiras e Dificuldades da realização da função de Community Manager	
Fonte (Autores)	Barreiras e Dificuldades do Community Manager
Cobos (2011)., Martínez-Priego (2009)	Descredibilização da função

Quadro 4 - Quadro de Referência do Social Media Manager

Funções do Social Media Manager	
Fonte (Autores)	Funções do Social Media Manager
Querales (2017), Juan (2016)	Planeamento e Estratégia
Querales (2017)	Análise e monitorização das presenças nos SM
Competências do Social Media Manager	
Fonte (Autores)	Competências do Social Media Manager
Santos and Roberto (2015)	Conhecimento de plataformas, social media e internet
Querales (2017), Casas (s.d.), Lopéz (2014)	Análise de dados e <i>reporting</i>
Querales (2017), Santos and Roberto (2015)	Atenção às inovações, atualizações e tendências
Querales (2017)	Competências sociais

Competências do Social Media Manager (Continuação)	
Fonte (Autores)	Competências do Social Media Manager
Querales (2017)	Competências de gestão de trabalho e tempo / Organização
Casas (s.d.), Lopéz (2014)	Escrita
Tarefas do Social Media Manager	
Fonte (Autores)	Tarefas do Social Media Manager
Querales (2017), Skinner (s.d. ^b), Juan (2016)	Controlo da monitorização dos SM
Skinner (s.d. ^b)	Criação de interações nos SM
Skinner (s.d. ^b)	Criação / gestão do calendário de conteúdos
Querales (2017), Skinner (s.d. ^b)	Análises, <i>benchmarks</i> e <i>reports</i>
Skinner (s.d. ^b)	Research
Querales (2017), Skinner (s.d. ^b)	Estar atento às novidades, tendências, interesses
Skinner (s.d. ^b), Juan (2016), Querales (2017)	Estratégia
Barreiras e Dificuldades da realização da função de Social Media Manager	
Fonte (Autores)	Barreiras e Dificuldades do Social Media Manager
Não se encontrou na literatura	

5. METODOLOGIA

5.1. TIPO DE PESQUISA

O objetivo deste trabalho é perceber quem faz a gestão de SMMkt em Portugal e as barreiras e dificuldades encontradas por estes profissionais nas agências.

Para isso utilizou-se uma metodologia qualitativa exploratória uma vez que, segundo Denzin e Lincoln (2005), aplica-se este método quando os processos e significados não se encontram rigorosamente examinados ou mensurados em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Malhotra and Birks (2007) explicam que o estudo exploratório tem como objetivo fornecer insights e a compreensão de um fenómeno.

Esta investigação englobou dois métodos de recolha de dados: dados primários (entrevistas) e dados secundários (anúncios de emprego).

5.2. DADOS PRIMÁRIOS

A primeira fase desta pesquisa consistiu na recolha de dados primários feita através de entrevistas que foram conduzidas a profissionais com as funções de CM e SMM de diversas agências em Portugal. As entrevistas foram semi-estruturadas tendo-se aplicado o mesmo guião para todas as entrevistas (ver anexo A), o que significa que se pré-estruturou “um conjunto de

tópicos ou perguntas a abordar na entrevista” (Sousa and Baptista, 2011). Desta forma, torna-se passível de comparação a obtenção dos dados dos diferentes entrevistados.

As entrevistas decorreram em locais escolhidos pelos entrevistados, por vezes nas agências onde trabalham ou ainda noutros locais selecionados pelos próprios, tendo sido realizadas entre os dias 29 de Maio e 16 de Junho de 2017.

O método de amostragem é não probabilístico, por conveniência, uma vez que a amostra selecionada não é uma generalização devido à restrição temporal e financeira (Saunders, Lewis and Thornhill, 2009). A amostra é constituída por 8 mulheres, 2 homens, com idades compreendidas entre os 22 e os 39 anos (ver quadro 5).

Quadro 5 - Caracterização dos entrevistados

Nome	Agência	Designação de Função	Nº Clientes	Idade	Formação Académica de Base
Joana Sá	Partners	Community Manager	1, exclusivo	25	Publicidade e Marketing
Sofia Almeida	Fuel	Social Media Manager	5	28	Publicidade e Marketing
Ana Trindade	More	Head of Social Media (e Community Manager)	3	39	Ciências da Comunicação
Tânia Rodrigues	Partners	Social Media Manager	1, exclusivo	39	Publicidade e Marketing
Miguel Morais	Brandkey	Community Manager	3	32	Comunicação Social
Cristina Marques	ExcentricGrey	Account (Community Manager)	2	27	Jornalismo
Cláudia Costa	Havas Media	Social Media Manager	1, exclusivo	29	Ciências da Comunicação
Catarina Sanches	By	Community Manager	5	28	Publicidade e Marketing
Fábio Loureiro	ComOn	Social and Content Manager	3	22	Produção de Eventos
Susana Ribeiro	WayNext	Account Manager (Social Media Manager)	7	36	Informática Fundamental

As entrevistas foram realizadas pela autora e tiveram uma duração média de 40 minutos. Foram gravadas no formato áudio com a aprovação dos entrevistados, consentido aquando do início da entrevista.

Após a recolha dos dados, as entrevistas foram depois transcritas na íntegra¹ para serem posteriormente analisadas, sendo que em entrevistas de profundidade é recomendado este trabalho para que o material seja tratado diretamente (Guerra, 2006).

¹ A pedido poderão ser fornecidas as transcrições das entrevistas

5.3. DADOS SECUNDÁRIOS

A recolha de dados secundários incluiu uma pesquisa de anúncios de emprego para os perfis profissionais que se pretende estudar, sendo posteriormente submetidos a uma análise qualitativa. A recolha destes dados secundários documentais permite complementar os dados primários.

A recolha dos dados foi realizada, para anúncios do período de 1 de Agosto de 2016 a 25 de Julho de 2017, em *websites* que agregam anúncios, nomeadamente: Trovit (<https://www.trovit.pt>), Carga de Trabalhos (<http://www.cargadetrabalhos.net>), Indeed (<https://www.indeed.pt>) e LinkedIn (<https://www.linkedin.com>). A seleção de alguns destes *websites* (Trovit e Indeed) foi aleatória, uma vez que os anúncios foram encontrados via motor de pesquisa Google. O Carga de Trabalhos foi escolhido por se tratar de um agregador de anúncios de emprego na área da comunicação. Optou-se também pela rede profissional LinkedIn por ser uma ferramenta *online* que anuncia todos os dias milhares de ofertas de emprego e possui um número significativo de utilizadores.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo optou-se por sistematizar a apresentação dos resultados nos anexos B a R. De seguida, apresenta-se a análise dos resultados nas secções 6.1 – Codificação, 6.2 – Análise Temática das Entrevistas e 6.3 – Análise de Conteúdo de Anúncios de Emprego. Os resultados apresentados nestas secções surgem apenas quando considerados pertinentes.

6.1. CODIFICAÇÃO DOS DADOS

A análise qualitativa dos conteúdos recolhidos nas entrevistas foi efetuada com a ajuda do *software* MaxQDA 12, de forma a definir um sistema de ordenação/classificação dos dados. Iniciou-se a codificação utilizando o quadro de referência, proveniente da revisão da literatura. O passo seguinte foi uma “primeira impressão” dos códigos, processo chamado de codificação inicial (Saldaña, 2009). A definição das sub-categorias só teve lugar após a leitura fluída dos conteúdos, através da qual se procurou isolar os elementos a classificar que foram sendo identificados para integrar a codificação (com a criação de anotações, ideias, tópicos e códigos). Posteri-

ormente, existiu um segundo ciclo de revisão da codificação, onde se deram algumas reclassificações dos dados (Saldaña, 2009). Na análise dos dados secundários (anúncios de emprego) recorreu-se também a esta classificação. Assim, fez-se a seguinte codificação (Quadro 6) no MaxQDA 12, com o objetivo de analisar as temáticas:

Quadro 6 – Matriz de Codificação dos Dados

Categoria	Sub-categoria do Quadro de Referência	Sub-categoria Emergente da Análise
Área de formação	-	- Marketing / Publicidade - Comunicação / Jornalismo - Informática - Produção de eventos
Experiência	-	- Menos de 5 anos - 6 a 9 anos - Mais de 10 anos
Competências exigidas ao Community Manager aquando da contratação	- Escrita - Criatividade - Conhecimento das ferramentas / plataformas - Competências Sociais - Experiência comunicação <i>online</i>	- Experiência na área
Competências exigidas ao Social Media Manager aquando da contratação	- Conhecimento de plataformas, social media e internet - Competências sociais - Competências de gestão de trabalho e tempo / Organização - Escrita	- Formação na área de comunicação / marketing - Conhecimento de línguas
Perceção dos Community Managers sobre as competências necessárias para a função	-	- Competência gestão de trabalho - Análise de dados e <i>reporting</i> - Dinamismo e proatividade - Gestão de <i>stress</i> - Criatividade - Escrita - Competências técnicas - Competências sociais - Curiosidade / Atenção às novidades
Perceção dos Social Media Managers sobre as competências necessárias para a função	-	- Dinamismo e proatividade - Competências sociais - Criatividade - Competências técnicas - Gestão de <i>stress</i> - Escrita - Saber comunicar - Curiosidade / Atenção às novidades
Descrição da Função de Community Manager	- Gestão da comunidade - Criação / gestão de conteúdos - Apoio ao cliente / consumidor - Análise e <i>reports</i>	- Gestão do cliente / conta - Função dinâmica
Descrição da Função de Social Media Manager	-	- Gestão do cliente / conta - Estratégia e consultoria - Criação / gestão de conteúdos - Gestão das redes sociais e da comunidade - Função dinâmica
Tarefas do Community Manager	- Gestão das páginas e interações - Criação / gestão do plano de conteúdos - Estar atento às novidades, tendências, interesses - Análises, <i>benchmarks</i> e <i>reports</i>	- Contacto com o cliente - Campanhas e paid media - Todos os dias são diferentes

Categoria	Sub-categoria do Quadro de Referência	Sub-categoria Emergente da Análise
Tarefas do Social Media Manager	- Criação / gestão do plano de conteúdos - Análises, <i>benchmarks</i> e <i>reports</i> - Research - Estratégia	- Gestão das páginas e interações
Diferenças entre perfis Community Manager e Social Media Manager	-	- Existem diferenças - Não existe / não está bem definido / fazem as mesmas funções - SMM superior ao CM - SMM mais estratégico e conteúdos - CM foca-se na gestão de comunidades
Concordância com estes perfis	-	- Sim - Não - Depende da dimensão das contas e da agência
Estrutura da equipa de social media	-	- Estruturada - Pouco estruturada
Desafios ao longo de tempo	-	- Método de trabalho da agência - Adquirir profundo conhecimento da marca - Ir aprendendo e estar atualizado - Contacto com o cliente
Dificuldades / barreiras na realização do trabalho	-	- Internas - Externas - Individuais

A codificação permite condensar os dados recolhidos, separando-os de uma forma analiticamente relevante, bem como encontrar padrões para a categorização destes dados, tendo sido um aspeto crucial para a análise (Saldaña, 2009).

Após a análise dos conteúdos das entrevistas e dos anúncios de emprego comparou-se os resultados com a revisão de literatura para se encontrar uma possível relação com vista à elaboração das conclusões finais.

6.2. ANÁLISE TEMÁTICA DAS ENTREVISTAS

6.2.1. Perfil profissional de quem realiza a gestão de social media

Área de formação

A área de formação mais mencionada pelos entrevistados foi o marketing/publicidade, seguida da comunicação/jornalismo.

Sub-categoria	Número de vezes mencionado
Marketing/Publicidade	5
Comunicação/Jornalismo	3
Informática	1
Produção de eventos	1

Dos cinco entrevistados da área do marketing/publicidade, quatro deles têm licenciaturas em Marketing e Publicidade existindo apenas um entrevistado com um mestrado em Marketing. Os três entrevistados que referiram ter formação em comunicação/jornalismo têm licenciaturas em Ciências da Comunicação, Jornalismo ou Comunicação Social. Dois dos entrevistados não têm formação superior tendo mencionado cursos profissionais de informática fundamental e produção de eventos, respetivamente.

Fábio Loureiro (ComOn) refere que a aceitação na área é ótima mesmo para profissionais que não tenham formação em marketing/publicidade e explica o seu percurso: “tirei um curso de produção de eventos, tive alguns módulos de pensamento estratégico, ativação de marca, [...] e despertou-me mais a área da publicidade dos módulos que fui tendo e quando saí da Escola de Tecnologias Inovação e Criação - ETIC, queria trabalhar em publicidade, enviei alguns currículos e percebi que nesta área a aceitação é ótima até em pessoas que não estão diretamente ligadas não tiraram mesmo marketing e publicidade e correu otimamente bem, consegui entrar no mercado”.

Experiência

A análise deste tópico foi repartida em 3 sub-categorias em termos de experiência dos entrevistados na função de CM ou SMM: menos de 5 anos, 6 a 9 anos e mais de 10 anos. 40% dos entrevistados tem uma experiência entre os 6 a 9 anos, 30% tem menos de 5 anos e os outros 30% mais de 10 anos (ver anexo B).

Cinco entrevistados referiram o tópico “estágio” durante a entrevista:

- “Eu comecei aqui na Havas, como estagiária. Depois passei a integrar os quadros da empresa, fiquei cá por volta de uns 3 anos e meio” (Cláudia Costa – Havas Media);
- “[...] fiz alguns estágios na área do jornalismo. Trabalhei no jornal do Benfica, fiz um estágio de três meses e trabalhei também numa plataforma relacionada com turismo e hotéis” (Cristina Marques - ExcentricGrey);
- “Estive numa agência 3 meses na FunnyHow como copy mas aí já fazia social media” (Fábio Loureiro - ComOn);

- “Posso dizer que o primeiro trabalho, talvez seja melhor, o primeiro estágio foi na Young-Network Group como community manager” (Joana Sá - Partners);
- “Eu saí da faculdade e [...] estagiei 3 meses na Havas e depois vim para a Fuel. Portanto quando entrei na Havas foi logo para fazer estágio de redes sociais” (Sofia Almeida - Fuel).

Entrevistados com experiência profissional inferior a 9 anos habitualmente fizeram estágios na área e começaram a trabalhar desde o início em social media/redes sociais. Entrevistados com experiência superior ou igual a 9 anos iniciaram a sua vida profissional na área da comunicação (copywriter, assessoria, jornalismo) tendo a sua experiência em social media começado mais tarde. Por exemplo, Miguel Morais (Brandkey) explica que não foi contratado diretamente para redes sociais mas que devido à sua área de formação, a “facilidade ligada à comunicação foi um trampolim” e que “foi um passinho até chegar a community manager”.

As justificações apontadas para esta passagem são a evolução da função, o crescimento da agência para a área digital abrindo novos departamentos nomeadamente de social media, a crescente importância das redes sociais e o ganho de clientes em social media por parte da agência (ver anexo C).

Competências

Os entrevistados foram questionados acerca das competências exigidas aquando da sua contratação. Para a função de Community Manager, foram referidas: experiência em comunicação *online*; competências sociais; conhecimento das ferramentas/plataformas; experiência na área; criatividade; escrita (ver anexo D).

Para a função de Social Media Manager foram mencionadas: escrita; competências de gestão de trabalho e tempo / organização; competências sociais; conhecimento de línguas; conhecimento de plataformas, social media e internet; formação na área de comunicação / marketing (ver anexo E).

Quando os entrevistados foram questionados sobre o que consideravam serem as competências mais importantes para um community manager, referiram: competência de gestão de trabalho; análise de dados e reporting; dinamismo e proatividade; gestão de stress; criatividade;

escrita; competências técnicas; competências sociais; curiosidade / atenção às novidades. A competência mencionada mais vezes foi a questão do profissional ser curioso, tentar aprender todos os dias, estar a par das tendências e novidades do setor e das redes sociais (ver anexo F).

As competências mais importantes num social media manager na perspetiva dos entrevistados são: dinamismo e proatividade; competências sociais; criatividade; competências técnicas (nomeadamente o uso das ferramentas relacionadas com a gestão de redes sociais e competências digitais); gestão de stress; escrita; saber comunicar; e curiosidade / atenção às novidades (ver anexo G).

Descrição da função de CM e SMM

Foi pedido aos entrevistados que descrevessem a sua função específica. Na descrição da função de Community Manager foram referidos os seguintes tópicos pelos entrevistados: gestão da comunidade; criação / gestão de conteúdos; apoio ao cliente/consumidor; análise e reports; e gestão do cliente/conta. Esta função foi descrita também como uma função dinâmica uma vez que os entrevistados mencionaram diversas tarefas e a necessidade de estar sempre atento às novidades e tendências na área do digital e das redes sociais (ver anexo H).

A descrição da função do Social Media Manager acabou por ter muitos pontos semelhantes à descrição do Community Manager. A descrição desta função levantou os seguintes tópicos: gestão do cliente/conta; estratégia e consultoria; criação/gestão de conteúdos; e gestão das redes sociais e da comunidade. Também esta função foi referida como dinâmica. A principal diferença entre funções foi o tópico “estratégia e consultoria” na função de SMM (ver anexo I).

Tarefas do CM e do SMM

As tarefas do CM expostas nas entrevistas foram: a gestão das páginas e interações; criação/gestão do plano de conteúdos; estar atento às novidades, tendências, interesses; análises, benchmarks e reports; contacto com o cliente; e campanhas e paid media. Também muito presente nas entrevistas foi a menção de que as tarefas do CM são muito distintas e por isso todos os dias são diferentes (ver anexo J).

Para o SMM foram relatadas tarefas semelhantes à do CM com a soma das tarefas de research e de estratégia (ver anexo K).

Diferenças entre perfis CM e SMM

Neste tema as opiniões dos entrevistados dividiram-se (ver anexo L). Alguns apontaram que existem diferenças entre o perfil de CM e SMM. Nesta perspetiva foi referido que são trabalhos complementares uma vez que o CM e o SMM têm de trabalhar em conjunto. Tânia Rodrigues (Partners) menciona existir uma hierarquia de progressão de cargos começando por Community Manager, depois Social Media Consultant, passando para Social Media Manager e no final existindo um Head of Social Media.

Outros entrevistados não conseguem observar diferenças entre estes perfis referindo que não se encontram bem definidos, variando de agência para agência, e que os profissionais realizam as mesmas funções sendo portanto uma questão de nomenclatura. A razão apontada para este pensamento é de que alguns destes entrevistados realizam as duas funções no seu dia a dia na agência onde exercem as suas funções.

Deste tema, derivaram 3 grandes pensamentos sobre estes perfis: o SMM é superior ao CM; o SMM é mais estratégico e de conteúdos; e o CM foca-se na gestão de comunidades.

A superioridade hierárquica é mencionada por Ana Trindade (More) que refere que “muito facilmente qualquer Community Manager consegue passar a Social Media Manager, desde que tenha essa visão”. Quando se progride para SMM refere que se começa a ter mais contacto com o cliente, a pensar na estratégia e tem uma função de consultoria para com o cliente.

O SMM foi apontado como um profissional mais estratégico e direcionado para os conteúdos como afirma Ana Trindade (More) ao referir que “é capaz de ser um pouco mais estratégico” ou Miguel Morais (Brandkey) quando diz “uma pessoa com experiência a nível de estratégia e perspicácia [...] envolve mais um management do que propriamente um gestor de comunidades”. Cristina Marques (ExcentricGrey) aponta a criação de conteúdos: “no Social Media Manager é a produção de conteúdos, ou seja, não está propriamente a acompanhar a comunidade”. Susana Ribeiro (WayNext) salienta que o Social Media Manager trabalha essencialmente a nível

estratégico enquanto que o CM está mais envolvido na gestão do dia a dia da publicação dos posts, agendamentos, reporting, nas questões da página e que raramente o SMM intervém nessas áreas.

O perfil do CM foi descrito como um profissional mais focado na gestão de comunidades, fornecendo alguns insights ao SMM mas que tem uma preocupação em responder à comunidade e em não permitir que existam experiências menos positivas na mesma, garantir que os fãs têm respostas e interagir com estes. Miguel Morais (Brandkey) afirma que “o CM é uma pessoa mais de execução”. Tânia Rodrigues segue pela mesma perspetiva e acrescenta que o CM “recolhe questões pertinentes ou dúvidas que sejam constantes [...] e passa ao cliente”.

Concordância com estes perfis

A concordância com os perfis de CM e SMM não foi unânime (ver anexo M). Susana Ribeiro (WayNext) afirma que se estas duas funções forem executadas por pessoas diferentes existe a vantagem de que o SMM consegue trazer insights para a gestão de social media que o CM acaba por não conseguir ver por estar demasiado envolvido na gestão diária da comunidade. Tânia Rodrigues (Partners) refere que existem agências que têm estes dois papeis bem definidos e que contratam pessoas apenas para community management e pessoas mais experientes para gestão das redes sociais. A mesma entrevistada, cujo cargo é Social Media Manager, menciona que não realiza esta função de community management há muito tempo, tendo outras responsabilidades, e existindo uma pessoa só para a gestão das comunidades.

Por outro lado, Catarina Sanches (By) defende que não faz sentido existirem estas duas funções separadamente porque se se fizer a divisão entre quem pensa num passatempo e gere redes e a pessoa que gere comunidades vai existir um fosso de comunicação. Isto porque, na sua opinião, se for um profissional a realizar toda a gestão de social media as tarefas e projetos são mais coerentes, na medida em que ele sabe tudo o que se passa porque é ele que gere, planeia e executa. No entanto também diz ser difícil conciliar estas duas funções numa só pessoa. Também Cristina Marques (ExcentricGrey) partilha deste pensamento e afirma que “são duas coisas que se complementam” e portanto faz mais sentido uma função em que se consegue executar tudo.

Outros entrevistados são da opinião que esta divisão de funções entre CM e SMM depende da dimensão das contas/clientes e da agência. Miguel Morais (Brandkey) explica que “para algumas marcas podem se equiparar mas numa marca grande e exigente convém haver um jogo de funções que esteja bem estruturado”.

6.2.2. Composição da equipa de social media

Dos profissionais das agências que se entrevistou compreendeu-se que existem equipas de social media mais estruturadas do que outras, com mais divisão de funções e número de colaboradores (ver anexo N). Em agências mais estruturadas existem profissionais com funções mais detalhadas e específicas como é o caso que relata Ana Trindade (More), em que fazem parte da equipa de social media uma pessoa especializada em campanhas/anúncios, outra em reporting e um *designer*. Catarina Sanches (By) refere existirem cinco Community Managers, um Head of Social Media e dois *designers* alocados a social media. Algumas equipas possuem também um diretor criativo digital (caso da Tânia Rodrigues e Joana Sá da Partners e do Fábio Loureiro da ComOn) que supervisiona os projetos.

Nas equipas pouco estruturadas temos pessoas que agregam funções distintas. Susana Ribeiro (WayNext) explica que é Account Manager mas que faz também Social Media Management, existe um Community Manager que faz também outras funções dentro da agência e um *designer* que não está alocado apenas a social media. Refere que na agência ninguém está apenas alocado a social media, executando outras funções como gestão de projetos, gestão de clientes por se tratar de uma agência pequena. Este ponto também é mencionado por Miguel Morais (Brandkey) que refere que como é uma agência pequena ele é Community Manager mas também faz paid media, planeamentos, relatórios e que não existem *designers* alocados exclusivamente a social media.

6.2.3. Barreiras e dificuldades encontradas por estes profissionais nas agências

Desafios ao longo do tempo

Dos desafios encontrados ao longo do tempo por estes profissionais nas agências foram mencionados: método de trabalho da agência (que se altera consoante a agência e exige uma adaptação); aquisição de profundo conhecimento da marca (aprender o tom, conhecimentos,

estratégias, ofertas de serviços e produtos e objetivos da marca); ir aprendendo e estar atualizado (sendo que a área digital e das redes sociais tem mudanças constantes); e o contacto com o cliente (lidar com o cliente, criar confiança entre o cliente e a agência e adaptação ao cliente) (ver anexo O).

Dificuldades e barreiras na realização do trabalho

A análise deste tópico foi repartida em 3 sub-categorias em termos de tipo de dificuldades/barreiras dos entrevistados na realização do seu trabalho:

Sub-categoria	Número de vezes mencionado
Internas	6
Externas	20
Individuais	2

As dificuldades/barreiras externas (ver anexo P) foram as mais apontadas pelos entrevistados que referiram ter dificuldades a nível de: briefings desadequados; demora no feedback e aprovações dos clientes; interferência do cliente na criatividade; falta de conhecimento e noção digital por parte do cliente; falta de fornecimento de materiais e informação por parte do cliente; descredibilização da função; e por fim o pouco envolvimento do cliente.

Em termos de dificuldades/barreiras internas (ver anexo Q) foi destacado o excesso de trabalho/falta de tempo e a falta de planeamento interno. Como dificuldades/barreiras individuais (ver anexo R) foi mencionado a necessidade de criatividade constante e a responsabilidade de gerir uma comunidade.

6.3. ANÁLISE DE CONTEÚDO DE ANÚNCIOS DE EMPREGO

A maioria dos anúncios de emprego encontrados, neste período e para estas funções, tinham localização em Lisboa.

Cidade	Nº registos
Lisboa	14
Porto	2
Leiria	1
Braga	1
Maia	1
Montijo	1

Neste período de recolha de dados, registou-se um maior número de anúncios disponíveis para a função de Community Manager do que para a de Social Media Manager.

Anúncios por Funções	Nº registos
Community Manager	11
Social Media Manager	9

Para o perfil de Community Manager, os requisitos/competências mais mencionadas foram a experiência na área, a criatividade e as competências de gestão de trabalho e tempo/organização. Também se verificou que habitualmente pretendiam um CM com formação na área da comunicação, marketing ou marketing digital, que tivesse conhecimentos técnicos das ferramentas e plataformas e conhecimentos de línguas (principalmente Inglês e Espanhol).

As funções/responsabilidades mais mencionadas para este perfil foram a gestão da comunidade e redes sociais, o apoio na estratégia de social media, marketing e comunicação, a criação/gestão de conteúdos e a realização de análises e reports.

Requisitos/Competências do CM	Nº de registos
Experiência na área	8
Criatividade	8
Competências de gestão de trabalho e tempo / organização	7
Formação área comunicação / marketing / marketing digital	6
Conhecimento das ferramentas / plataformas	6
Conhecimento de línguas	6
Escrita	4
Competências sociais	4
Análise e Reporting	2
Experiência comunicação <i>online</i>	2
Pensamento estratégico	1

Função/responsabilidade do CM	Nº de registos
Gestão comunidade / redes sociais	5
Apoiar estratégia de social media / marketing / comunicação	5
Criação/gestão de conteúdos	4
Análise e reports	4
Apoio ao cliente/consumidor	2
Campanhas / paid media / SEO ² / Adwords / Facebook Ads	2
Criação/gestão de parcerias e colaborações em social media	1

Para o perfil de Social Media Manager os requisitos/competências mais referidas foram os conhecimentos de plataformas, social media e internet, a formação na área da comunicação, marketing ou marketing digital e o conhecimento de línguas.

² Search Engine Optimization

As funções/responsabilidades mais mencionadas para este perfil foram a criação/gestão de conteúdos, a estratégia e consultoria e a realização de análise e reports. A gestão de redes sociais e comunidades foi um tópico também presente nas funções deste profissional.

Requisitos/Competências do SMM	Nº de registos
Conhecimentos de plataformas, social media e internet	7
Formação área comunicação / marketing / marketing digital	6
Conhecimento de línguas	6
Competências de gestão de trabalho e tempo / organização	5
Experiência na área	4
Competências sociais	3
Escrita	3
Pensamento estratégico	3
Criatividade	2
Análise e Reporting	1

Função/responsabilidade do SMM	Nº de registos
Criação/gestão de conteúdos	7
Estratégia e consultoria	6
Análise e reports	6
Gestão das redes sociais e da comunidade	5
Campanhas / paid media / SEO / Adwords / Facebook Ads	4
Gestão do cliente / conta	3

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Através do capítulo anterior, concluiu-se que na generalidade o perfil dos profissionais CM e SMM em Portugal vai ao encontro do apontado na revisão de literatura no que se refere a área de formação e experiência. Suárez (2010) refere que “o Community Manager deve ter uma formação multidisciplinar relacionada com a comunicação e o marketing” tendo sido áreas fortemente mencionadas nas entrevistas e nos anúncios de emprego. Um dos aspetos referidos na revisão da literatura foi que muitas empresas deixam estas funções a cargo de pessoas inexperientes como, por exemplo, a estagiários, o que coincide com as experiências profissionais de alguns dos entrevistados que começaram a gerir SM ainda em estágio. Percebeu-se que a generalidade dos entrevistados com mais experiência iniciaram a sua vida profissional na área da comunicação tendo a sua experiência em SM começado mais tarde, devido aos novos perfis profissionais que emergiram na agências e à crescente procura dos mesmos tal como se testemunhou na revisão da literatura.

As competências mencionadas pelos profissionais das agências maioritariamente correspondem ao encontrado na literatura sobre este tema. Contudo, quando foi pedido aos entrevistados que descrevem a sua respetiva função (de CM ou SMM), as descrições acabaram por ter muitas semelhanças e verificou-se que muitas vezes na prática não existe uma verdadeira

separação de funções como foi mencionado na revisão de literatura. O SMM ao longo das entrevistas foi descrito como um profissional que também faz gestão de comunidade como o CM. Como foi alertado por Juan (2016) é comum na maioria das empresas que a mesma pessoa desempenhe estas duas funções, pelo que se torna fácil confundi-las e foi precisamente o que se verificou nesta abordagem. No entanto, o SMM foi sendo descrito como uma função mais estratégica e de consultoria do que o CM tendo sido apontadas tarefas semelhantes à do CM com a soma das tarefas de research e de estratégia.

Os entrevistados mostraram opiniões distintas acerca das diferenças entre estes perfis. Alguns percebem que o CM e SMM trabalham em equipa e que o trabalho se complementa como referido por vários autores, no entanto, outros entrevistados não conseguem observar diferenças entre estes perfis referindo que não se encontram bem definidos e que os profissionais realizam as mesmas funções. Cristina Marques (ExcentricGrey) referiu ter conhecimento que em Espanha existe a divisão entre CM e SMM no entanto, na sua opinião, explica que em Portugal o CM emprega estas duas funções. De uma forma ténue, os entrevistados revelaram ter conhecimento das diferenças entre estas funções, quando as relataram: o SMM é hierarquicamente superior ao CM, o SMM é mais estratégico e ligado aos conteúdos e a referência ao CM focar-se mais na gestão de comunidades.

A concordância com os perfis de CM e SMM não foi unânime pelas entrevistados. Uns defendem que devem existir estes dois profissionais e outros afirmam que pode ser apenas um profissional a realizar toda a gestão de SM. Outros entrevistados são da opinião que esta divisão de funções entre CM e SMM depende da dimensão das contas/clientes e da agência.

Compreendeu-se que as equipas onde se inserem o CM e o SMM em Portugal podem ser mais estruturadas do que outras. Em agências mais estruturadas existem profissionais com funções mais detalhadas e específicas como aliás é referido por Casas (s.d.) em que nas grandes organizações estas funções começam a estar bem definidas e separadas e existe uma tendência de repartição dos postos de CM e SMM o que gera uma proliferação de outros novos títulos como, por exemplo, Social Media Strategist, Social Media Planner, Social Media Content Manager, Social Media Digital Content Editor, Digital Community Manager, etc. Noutras agências exis-

tem equipas pouco estruturadas com profissionais que agregam funções como é também relatado por Santos and Roberto (2015) que diz que o Community Manager muitas vezes trabalha no lugar do Social Media Manager e de outros especialistas em marketing digital. Este conceito das estruturas das equipas poderá ser importante para perceber se dependendo da estrutura o desempenho é melhor, podendo ser uma contribuição para a gestão prática nas agências que trabalham social media. As agências que apresentaram mais estrutura e divisão de tarefas possuíam profissionais com funções muito específicas e especializadas.

Percebeu-se que as barreiras/dificuldades encontradas por estes profissionais nas agências, e que os impedem de ter um melhor desempenho, são maioritariamente externas e têm o cliente como principal gerador das mesmas. Além dos briefings desadequados, a demora no feedback e aprovações dos clientes, a interferência do cliente na criatividade, a falta de conhecimento e noção digital por parte do cliente, a falta de fornecimento de materiais e informação por parte do cliente e o pouco envolvimento do mesmo, é também apontada como dificuldade a descredibilização da função. Os entrevistados referiram que não é atribuído o devido valor aos profissionais que trabalham redes sociais por haver o pensamento de que qualquer indivíduo o pode realizar e o mesmo é desvalorizado por não ser visto como uma prioridade pelos clientes. De barreiras/dificuldades foi muito destacado também de um modo geral pelos profissionais a barreira interna do excesso de trabalho / falta de tempo que parece ser um problema consensual nas agências.

Os desafios que o CM e o SMM encontram no seu dia a dia de gestão de SM têm a ver com a adaptação ao método da agência onde se encontram, com a aquisição de conhecimento das marcas com que trabalham e com a capacidade de se manterem atualizados no mundo de mudanças constantes que é o marketing digital. Alguns destes desafios foram também mencionados por diversas vezes na revisão da literatura como estando ligados às funções destes profissionais.

Concluindo, as agências entrevistadas revelam ter já umas noções das competências e perfis necessários para estes profissionais que gerem o SMMkt. Apesar disso, existe ainda um trabalho a ser feito na divisão de funções e responsabilidades nas equipas de SM em Portugal. Do lado cliente também terá de existir uma maior noção e preparação para o mundo digital, que

cada vez mais se agrega ao marketing tradicional, sendo que esta é a principal barreira/dificuldade com que estes profissionais se deparam nas agências e que os impedem de desenvolver melhor o seu trabalho.

8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Este trabalho teve como limitação o tempo disponível para a realização do mesmo, o que teve impacto no número de entrevistas conseguidas e no número de anúncios de emprego recolhidos. Outra limitação percecionada foi a reduzida informação relativa ao CM e SMM, ou seja, o pouco material académico de referência sobre os temas sendo que, por se tratarem de profissões relativamente recentes, ainda não se encontram muito exploradas e fundamentadas, principalmente em Portugal. Esta limitação teve mais relevância no perfil do SMM uma vez que atualmente existem mais artigos que abordam o CM por ser uma profissão que está na moda. O facto da abordagem metodológica escolhida englobar uma análise qualitativa dos dados recolhidos, tornou-se um desafio uma vez que nas entrevistas as respostas muitas vezes são dispersas e indiretas e a codificação pressupõe uma análise subjetiva dos conteúdos pelo investigador. Desta forma a parte de codificação e análise dos dados, foi bastante complexa e existiu a necessidade de redobrar a atenção na interpretação dos dados e algumas reclassificações das subcategorias.

Dado o pouco material académico sobre este tema, no contexto português, existem diversas oportunidades de investigação à volta do SMMkt em Portugal, que podem ir também além dos perfis do CM e do SMM. No futuro, para próximas investigações sobre este tema, seria interessante a realização de um inquérito a nível nacional a diversas agências que realizem gestão de social media para obter uma maior amostra e, conseqüentemente, uma melhor representatividade da realidade portuguesa sobre estes profissionais.

Este trabalho abordou uma metodologia fundamentalmente exploratória e foi objetivo compreender o trabalho dos profissionais que realizam a gestão do SMMkt em Portugal. Pretendeu-se dar um maior conhecimento sobre este tema à literatura académica portuguesa, se bem que de uma forma mais abrangente e pouco aprofundada. Espera-se que seja útil para mais estudos e investigações nesta área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AERCO and Territorio creativo (2009). *La función del community manager: cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. Disponível em: <https://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf> [Acesso em: 10/03/2017]
- Baltes, L. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. *Economic Sciences - Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 8 (57) N°2, pp.112-118
- Barrero, A. and Ruiz M. (2013). Community manager, una nueva salida profesional para el periodismo digital. In: Turmo, F. and Lassa, J., (Eds.) *Comunicación y la red. Nuevas formas de periodismo*, Zaragoza: Asociación de Periodistas de Aragón, pp. 32-47
- Briefing (2017). Publicidade online cresceu 12% na Europa. Disponível em: <http://www.briefing.pt/publicidade/39988-publicidade-online-cresceu-12-na-europa.html> [Acesso em: 17/09/2017]
- Cádima, F. and Silva, M. (2015). Novas convergências digitais, novos perfis e competências. In Cádima, F. and Silva, M. (Eds.) *Era Digital: Primeiros Impactos*, Lisboa: Media XXI/Formalpress, pp. 45-54
- Casas, J. (s.d.). *Social Media Manager: ¿Qué hace realmente y cómo se diferencia de un Community Manager?*. Disponível em: <https://postcron.com/es/blog/que-hace-un-social-media-manager/> [Acesso em: 08/04/2017]
- Cobos, T. (2011). Y surge el Community Manager. *Razón y Palabra: Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación* 16 (75)
- Constantinides, E. (2009). Social Media / Web 2.0 as Marketing Parameter: An Introduction. *8th International Congress Marketing Trends - Faculty of Management and Governance*
- Constantinides, E. (2014). Foundations of social media marketing. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, pp. 40-57
- Denzin, N. and Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of qualitative research*, 3ªEd. Thousand Oaks: Sage
- Erdogmus, I. and Çiçek, M. (2012). The impact of social media marketing on brand loyalty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 1353-1360
- Estremera, J. (2012). Introducción a los medios sociales (Social Media). In AERCO- PSM (Eds.) *Community Manager: gestión de comunidades virtuales*. Disponível em: <https://openlibra.com/es/book/community-manager-gestion-de-comunidades-virtuales-2> [Acesso em: 23/06/2017]
- Felix, R., Rauschnabel, P. and Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: a holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, pp. 118-126

Fernández, D. (2010). *Community manager, ¿una profesión con fecha de caducidad?*. Disponível em: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/community-manager-una-profesion-con-fecha-de-caducidad-3> [Acesso em: 03/03/2017]

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*, 1ªEd. Estoril: Principia Editora

Henriques, A. (2013). *A importância da estratégia em ações de social media: um estudo de caso na ABB Portugal*. Tese de Mestrado, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

Juan, C. (2016). *Social Media Manager vs Community Manager*. IEBS, Innovation & Entrepreneurship Business School. Disponível em: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/redes-sociales/social-media-manager-vs-community-manager/> [Acesso em: 09/04/2017]

López, A. (2014). *Community Manager y Social Media Manager iguales o diferentes*. El Columnero. Disponível em: <http://www.elcolumnero.com/aura-lopez/community-manager-y-social-media-manager-iguales-o-diferentes> [Acesso em: 09/04/2017]

Mahesh, L. and Amulya, M. (2013). Social Media Marketing: an important phase in modern business management. *International Journal of Research in Commerce & Management* 4 (3), pp. 162-164

Malhotra, N. and Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*, 3ªEd. England: Pearson Education Limited

Mañé, N. (2012). Los impactos de la web 2.0 en el marketing tradicional. In AERCO- PSM (Eds.) *Community Manager: gestión de comunidades virtuales*. Disponível em: <https://openlibra.com/es/book/community-manager-gestion-de-comunidades-virtuales-2> [Acesso em: 23/06/2017]

Marktest Consulting (2016). *Os Portugueses e as Redes Sociais*. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx> [Acesso em: 08/04/2017]

Marques, V. (2016). *Redes sociais 360: como comunicar online*. 1ª Ed. Lisboa: Actual Editora

Martínez, A. and Martín, F. (2012). El community manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 18, pp. 57-65

Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Revista PANGEA - Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación* 1 (4), pp. 74-97

Pacheco, J. (2014). *Social Media Marketing. Reflexões em torno de um estágio na Ogilvy & Mather*. Tese de Mestrado, Universidade do Algarve - Faculdade de Economia

Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A., Ognibeni, B., and Pauwels, K. (2013). Social media metrics – a framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27, pp. 281-298

Piñeiro, G. (2010). *Community manager – Definición, funciones, tareas y perfil*. El Blog de Germán Piñeiro. Disponível em: <http://www.elblogdegerman.com/2010/11/09/community-manager-definicion-funcionestareas-y-perfil-smo/> [Acesso em: 22/04/2017]

- Querales, L. (2017). *¿Qué es un Social Media Manager?*. IEBS, Innovation & Entrepreneurship Business School. Disponível em: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/redes-sociales/que-es-social-media-manager/> [Acesso em: 09/04/2017]
- Ribeiro, S. – Jornal de Negócios (2016). *Investimento de publicidade online supera televisão*. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/media/detalhe/investimento_de_publicidade_online_supera_televisao [Acesso em: 17/09/2017]
- Ryan, D. and Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing : marketing strategies for engaging the digital generation*. Londres: Kogan Page
- Saavedra, J., Linero, O. and Gutiérrez, R. (2011). Community Manager y la marca como estrategia organizacional en las redes sociales online. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social* 10, pp. 168-181
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*, 1ªEd. London: Sage
- Santos, S. and Roberto, M. (2015). Apresentando o community manager. *Revista da Universidade de Aveiro*, 4 (2), pp. 171-180
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5ªEd. Inglaterra: Pearson Education Limited
- Silva-Robles, C. (2016). Perfil del community manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. *El profesional de la información* 25 (2), pp. 237-245
- Skinner, C. (s.d.^a). *Community Manager Job Description*. Charterselection. Disponível em: <http://www.charterselection.com/95/community-manager-job-description> [Acesso em: 09/04/2017]
- Skinner, C. (s.d.^b). *Social Media Manager Job Description*. Charterselection. Disponível em: <http://www.charterselection.com/93/social-media-manager-job-description> [Acesso em: 09/04/2017]
- Sousa, M. and Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Segundo Bolonha*, Lisboa: Pactor
- Tafesse, W. and Wien, A. (2017). A framework for categorizing social media posts. *Cogent Business & Management* 4 (1), pp. 1-22
- Taprial, V. and Kanwar, P. (2012). *Understanding Social Media*. 2ªEd. Estados Unidos: Ventus
- Territorio Creativo (2010). *Marketing en medios sociales: cómo usan las empresas españolas los blogs y las redes sociales*. Disponível em: <https://www.goodrebels.com/es/estudio-social-media-espana/> [Acesso em: 09/04/2017]
- Vien, C. - Journal of Accountancy (2015). *The future of marketing: thriving in a digital world*. Disponível em: <http://www.journalofaccountancy.com/issues/2015/jun/cpa-firm-digital-marketing.html> [Acesso em: 04/03/2017]
- Weinberg, T. (2009). *The new community rules: marketing on the social web*, 1ªEd. Sebastopol: O'Reilly Media

ANEXOS

ANEXO A - GUIÃO DE ENTREVISTA

Duração estimada da entrevista: 30 minutos

Perguntas de Investigação	Categorias	Perguntas do Guião de Entrevista
<p>Como é que os community managers e social media managers percecionam o seu perfil profissional em termos de formação académica, experiência profissional anterior e competências?</p> <p>Quais as semelhanças e/ou diferenças entre a auto-perceção dos social media managers e community managers relativamente aos seus perfis profissionais e o descritivo de funções pedido nos anúncios de recrutamento para estas funções?</p>	Área de Formação	<ul style="list-style-type: none"> Qual é a sua formação base / área de formação? Qual é a sua experiência profissional anterior? Quantos anos de experiência tem nesta área?
	Experiência	
	Competências exigidas ao Community Manager aquando da contratação	<ul style="list-style-type: none"> Quando foi contratado(a) lembra-se de quais eram as competências exigidas para o seu cargo? Se sim, quais eram?
	Competências exigidas ao Social Media Manager aquando da contratação	
	Perceção dos Community Managers sobre as competências necessárias para a função	<ul style="list-style-type: none"> Que competências considera mais importantes para o seu trabalho?
	Perceção dos Social Media Managers sobre as competências necessárias para a função	
	Descrição da Função de Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> Como descreve a sua função?
	Descrição da Função de Social Media Manager	
	Tarefas do Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> No seu dia a dia, quais são as tarefas/funções que habitualmente lhe estão designadas?
	Tarefas do Social Media Manager	
	Diferenças entre perfis Community Manager e Social Media Manager	<ul style="list-style-type: none"> Diz que é (função). Que diferenças considera existirem entre um Community Manager e um Social Media Manager?
	Concordância com estes perfis	
Estrutura da equipa de social media	<ul style="list-style-type: none"> Como é composta a equipa que realiza a gestão de social media? <p>De um modo geral, como funciona esta gestão de social media? Costuma trabalhar em equipa (dupla) ou geralmente trabalha sozinho(a)?</p>	
<p>Que barreiras e dificuldades sentem estes profissionais na gestão de social media em Portugal?</p>	Desafios ao longo de tempo	<ul style="list-style-type: none"> Quando foi contratado(a) (à data da contratação) sentia que cumpria todos os requisitos exigidos para a função, em termos de competências e experiência passada, ou acha que houve desafios que foi ultrapassando ao longo do tempo? Que desafios foram esses?
	Dificuldades / barreiras na realização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Que dificuldades sente na realização do seu trabalho? Sente que existem barreiras internas à realização do seu trabalho? E externas? Sente que há diferenças entre as funções que lhe pedem para desempenhar e aquelas que os seus clientes percecionam que deve desempenhar? Se sim, quais? Sente diferenças entre as funções que os seus clientes desempenham e aquelas que perceciona como importantes serem desempenhadas pelos clientes? Se sim, quais?

ANEXO B – TEMPO DE EXPERIÊNCIA DOS ENTREVISTADOS NAS FUNÇÕES DE COMMUNITY MANAGER E SOCIAL MEDIA

MANAGER

Sub-categoria	Unidades de registo	Unidades de Contexto	% Segmentos codificados
Menos de 5 anos	“Dois anos e...tal.”	Sofia Almeida (Fuel)	30
	“3 anos.”	Joana Sá (Partners)	
	“Sim são quase 2 anos.”	Fábio Loureiro (ComOn)	
6 a 9 anos	“Em jornalismo online tenho 9, em redes sociais desde 2011, ou seja, já são quase 6 anos.”	Miguel Morais (Brandkey)	40
	“Seis anos, mais ou menos seis anos.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)	
	“Eu diria uns 6 anos.”	Cláudia Costa (HavasMedia)	
	“Tenho 28 anos, devo ter começado aos 21...tenho 7 anos.”	Catarina Sanches (By)	
Mais de 10 anos	“Em comunicação tenho 20 anos.”	Tânia Rodrigues (Partners)	30
	“Contando, tenho 19.”	Susana Ribeiro (WayNext)	
	“No digital...ora isto já...foi desde 2013. Em comunicação isto já foi em 2001.”	Ana Trindade (More)	

ANEXO C – RAZÕES APONTADAS PELOS ENTREVISTADOS PARA O SURGIMENTO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM

SOCIAL MEDIA

Un. de Contexto	Unidades de registo
Ana Trindade (More)	“Era meramente assessoria mediática mas depois a própria função acabou por ir evoluindo e até mesmo em termos das exigências dos próprios clientes [...]. Depois [...] eu já não estava satisfeita com a parte da assessoria, [...] e foi a oportunidade que surgiu para passar para uma equipa de redes sociais que era um área que eu já tinha interesse, então quando surgiu a oportunidade, fui e não olhei para trás.”
	“O que acontecia era que à medida que a própria agência ia crescendo enquanto grupo de comunicação iam-se formando outras equipas, [...] havia aquela oportunidade então para especializar na comunicação digital e então fui por aí.”
Catarina Sanches (By)	“Eu nunca tinha trabalhado só focada em redes sociais. Eu na Brandia, e mesmo na Accedo, trabalhava muito mais a nível global, ou seja, as redes sociais eram uma ramificação. Cada vez mais as redes sociais têm vindo a ganhar mais importância portanto agora já justifica a existência de departamentos específicos dedicados às redes sociais.”
Cristina Marques (ExcentricGrey)	“Havia uma rapariga que trabalhava lá e fazia a gestão de rede sociais mas trabalhava só na parte da manhã porque na altura não tínhamos muitos clientes. Entretanto fomos crescendo e houve a necessidade de começar a trabalhar em redes sociais e foi aí que eu comecei a entrar mais no mundo de redes sociais”
Miguel Morais (Brandkey)	“[...] trabalhei na media capital em jornalismo online e do jornalismo online foi um passinho até chegar a community manager.”
	“E posteriormente fomos ganhando clientes que tinham a necessidade de ter as redes sociais no início das redes sociais e do boom do marketing nas redes sociais e pronto foi por aí. Mas eu não fui contratado diretamente para redes sociais, simplesmente dada a minha área e a minha facilidade ligada à comunicação foi um trampolim.”
Susana Ribeiro (WayNext)	“[...] na altura que entrei para a WayNext ainda não fazíamos muito gestão de redes sociais.”
Tânia Rodrigues (Partners)	“Copywriter maioritariamente, trabalhei um pouco como jornalista e um pouco em assessoria de imprensa mas maioritariamente como copywriter.”

ANEXO D – COMPETÊNCIAS EXIGIDAS AO COMMUNITY MANAGER AQUANDO DA CONTRATAÇÃO

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Escrita	“escrever bem”	Ana Trindade (More)
	“a escrita era uma coisa muito importante.”	Catarina Sanches (By)
	“Na altura eu colaborava com uma revista <i>online</i> e lembro-me que isso foi um ponto muito a favor de eu vir porque era provas de teres escrito e como tinha consistência, foi um ponto a meu favor”	Catarina Sanches (By)
	“tivesse uma boa escrita, uma escrita fluente”	Miguel Morais (Brandkey)
Criatividade	“e alguma criatividade”	Ana Trindade (More)
	“aqui valorizam muito é a criatividade”	Joana Sá (Partners)
Experiência na Área	“ter experiência na área no meu caso”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
Conhecimento das Ferramentas / Plataformas	“conhecimentos das ferramentas facebook, instagram, twitter, youtube e linkedin, um conhecimento mais específico das redes sociais”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Conhecimento básico de <i>photoshop</i> , quando se diz básico é mesmo básico, recortar imagens, colocar logos, texto, coisas muito simples”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“das redes sociais e das suas funções, das suas características, ferramentas a utilizar”	Joana Sá (Partners)
Competências Sociais	“facilidade também de inter-relação com as pessoas e de possibilidade de, ou seja, o à vontade para poder ir a reuniões ao cliente porque há pessoas que não têm”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
Experiência de Comunicação Online	“soubesse sobretudo ter uma noção de como se comunica online, comunicar online, isto foi uma das coisas que eu fui apreendendo e aprendendo, tem semelhanças mas acaba por não ter muitas semelhanças com o que nós escrevemos no papel”	Miguel Morais (Brandkey)

ANEXO E – COMPETÊNCIAS EXIGIDAS AO SOCIAL MEDIA MANAGER AQUANDO DA CONTRATAÇÃO

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Formação Área Comunicação / Marketing	“ter formação na área de comunicação ou marketing”	Cláudia Costa (HavasMedia)
Conhecimento de Plataformas, Social Media e Internet	“facilidade com as plataformas”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“Internet, lá está não só mexer perfeitamente na Internet, no facebook, no instagram, em ferramentas, por exemplo, nas estatísticas do facebook, ou seja, conheceres aprofundadamente o facebook”	Sofia Almeida (Fuel)
	“Experiência em marketing digital”	Susana Ribeiro (WayNext)
	“conhecimentos básicos de informática”	Susana Ribeiro (WayNext)
	“em redes sociais, principalmente”	Tânia Rodrigues (Partners)
Conhecimento de Línguas	“Inglês, fundamental”	Sofia Almeida (Fuel)
Competências Sociais	“competências também de lidar com o cliente, tu és logo literalmente atirada para o mundo em que estás como montes de contas diferentes e cada cliente tem a sua personalidade, tu tens de saber gerir também isso”	Sofia Almeida (Fuel)
	“saber lidar com as pessoas”	Sofia Almeida (Fuel)
Competências de Gestão de Trabalho e Tempo / Organização	“tens de saber gerir muito bem o teu tempo porque senão o cliente pede-te 15 posts e o outro pede 30 e depois vão todos para a mesma hora e tu ficas confusa portanto...é um pouco de competências de gestão também”	Sofia Almeida (Fuel)
	“gestão de projetos”	Susana Ribeiro (WayNext)
Escrita	“experiência de copy”	Tânia Rodrigues (Partners)
	“saber escrever bem”	Tânia Rodrigues (Partners)

ANEXO F – PERCEÇÃO DOS COMMUNITY MANAGERS SOBRE AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A FUNÇÃO

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Competência Gestão de Trabalho	“[...] o método porque é muito fácil a pessoa perder o fio à meada [...]. Estou a fazer uma coisa, e isto acontece muito nas redes sociais, [...] começamos à procura de um determinado tema que depois quando damos por nós, uma hora depois, já estamos a olhar para uma coisa completamente diferente [...] E isso é muito fácil de acontecer e é uma coisa mesmo da função.”	Ana Trindade (More)
Análise de Dados e Reporting	“[...] a capacidade de fazer relatórios [...] é ter pelo menos uma noção de como é que a comunidade reagiu a determinada ação ou a um post [...]”	Ana Trindade (More)
	“E conseguir ter o discernimento para comparar e analisar dados, fazer um acompanhamento.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
Dinamismo e Proatividade	“Tens de ser mesmo dinâmico, tens de ter uma capacidade de mudar o chip de estares a gerir uma comunidade, agora tens de ir fazer um plano, agora isto, agora aquilo”	Catarina Sanches (By)
	“[...] alguém que gere redes sociais é sobretudo alguém multidisciplinar também, não é alguém que seja muito bom numa área e não sobressaia nas outras mas se calhar alguém que é bom naquela área e também tem boas capacidades nas outras.”	Miguel Morais (Brandkey)
Gestão de Stress	“[...] capacidade elevada de lidar com o stress porque isto é mesmo real, coisas como o Salvador Sobral ganha, é domingo, vamos lá, um pouco o desenrasca [...]”	Catarina Sanches (By)
Criatividade	“logicamente tens de ser uma pessoa criativa”	Catarina Sanches (By)
	“também a criatividade...de saber o momento certo, o que dizer aquela comunidade em específico, o que é que está a dar”	Joana Sá (Partners)
Escrita	“saber escrever, etc. porque isso é a base. Não podes fazer um plano de conteúdos e ter ideias porreiras para um passatempo, se não tiveres isso.”	Catarina Sanches (By)
	“Sobretudo tem de ser alguém que escreva bem [...] porque já tive colegas [...] que não eram pessoas que vinham da área da comunicação ou não tinham uma formação mais cuidada a esse nível e deu asneira.”	Miguel Morais (Brandkey)
Competências Técnicas	“conhecimento técnico, ou seja saber como é que as plataformas funcionam”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
Competências Sociais	“acho que é preciso ser muito paciente, gostar de pessoas porque por muito que as pessoas estejam do outro lado de uma forma digital é muito fácil se aborrecer com interações e com coisas que aparecem nas páginas e às vezes também temos que nos pôr mesmo do lado do cliente [...] se eu tivesse sei lá comprado uma embalagem de qualquer coisa que viesse com um defeito eu ia reclamar”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
Curiosidade / Atenção às Novidades	“Tem que ser muito curioso, perceber o que é que andam a fazer tanto no digital como em offline porque muita vezes há ações que acontecem offline e que têm que ser replicadas na gestão das redes sociais.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Estar a par das novas tendências, tentar perceber como é que as coisas acontecem”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Estar sempre a par do que vai acontecendo no mundo para também poder acompanhar porque às vezes quando menos pensamos, olha isto dava uma ação engraçada ou dava um post pertinente. Ser atento a tudo o que está à nossa volta.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“O melhor treino como criativo é sair, é ver muita coisa, é viajar, é fazer porcaria, é errar [...] Quantas vezes estou a tentar criar uma ideia e lembro-me de uma referência qualquer de um filme ou de qualquer coisa que vi. Acho que isso é o mais importante.”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“É encher a cabeça, ter a cabeça cheia de coisas, depois começar a juntar todas essas coisas e vai dar uma ideia.”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“ter bons insights da comunidade em geral”	Joana Sá (Partners)
	“é aquela pessoa que anda sempre a absorver conhecimento para melhorar e isso é muito importante.”	Miguel Morais (Brandkey)
	“É importante alguém que queira acompanhar e que tenha disponibilidade para acompanhar a evolução da área.”	Miguel Morais (Brandkey)

ANEXO G – PERCEÇÃO DOS SOCIAL MEDIA MANAGERS SOBRE AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A FUNÇÃO

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Dinamismo e Proatividade	“Tem de ser uma pessoa muito despachada, muito focada, muito organizada e muito multitasking”	Tânia Rodrigues (Partners)
Competências Sociais	“competências pessoais também no sentido de saber gerir conflitos, gerir personalidades diferentes”	Sofia Almeida (Fuel)
Criatividade	“Criatividade”	Sofia Almeida (Fuel)
	“que tenha boas ideias.”	Tânia Rodrigues (Partners)
Competências Técnicas	“ter competências digitais, ter total apetência para o mundo digital mas vem um pouca na lógica do ser curioso.”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“utilizar redes sociais, utilizar as ferramentas do dia-a-dia que normalmente não são ferramentas muito técnicas, são sim ferramentas de uso comum, um excel, um word, um powerpoint, email ou ferramentas mesmo relacionadas com gestão de redes sociais tipo facebook, instagram”	Susana Ribeiro (WayNext)
Gestão de Stress	“Acho que tem que ter uma boa gestão de stress, uma pessoa calma por vezes as redes sociais imediata e às vezes stressamos com algumas coisas que não são assim tão graves.”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“a calma, organização, gestão”	Sofia Almeida (Fuel)
Escrita	“saber escrever bem.”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“que saiba escrever”	Tânia Rodrigues (Partners)
Saber Comunicar	“acho que tem que saber comunicar muito bem é importante porque se eu estou a falar num sítio onde quero passar mensagens, se eu não conseguir passar essas mensagens, se eu não conhecer o meu público suficientemente bem para conseguir passar essas mensagens, se eu não comunicar bem, esquece”	Cláudia Costa (HavasMedia)
Curiosidade / Atenção às Novidades	“Acho que tem que ser naturalmente curiosa para ir tentado ver, saber mais, acompanhar”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“É fundamental ser autodidata, ser curioso, gostar de estar num computador”	Susana Ribeiro (WayNext)
	“todos os dias saem novidades dentro dessas áreas e é importante a pessoa gostar disso e estar atenta ao que muda e o que é que não muda.”	Susana Ribeiro (WayNext)

ANEXO H - DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO DE COMMUNITY MANAGER PELOS ENTREVISTADOS

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Gestão da Comunidade	“Depois fazemos a gestão de comunidade, tudo o que são propostas proativas para os nossos clientes, como são passatempos”	Catarina Sanches (By)
	“eu tenho uma conta em que nós fazemos a gestão ao longo de todo o dia, ou seja, nós estamos sempre a acompanhar na página e em tudo o que está a funcionar com esse cliente”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Faço sempre gestão de comentários e mensagens privadas todos os dias”	Fábio Loureiro (ComOn)
Criação / Gestão de Conteúdos	“Quando eu estou a escrever o plano de conteúdos tenho o cuidado de dar logo algumas indicações de direção de arte, eu para este copy usava este fotografia”	Catarina Sanches (By)
	“somos copys, somos responsáveis pelos planos de conteúdos”	Catarina Sanches (By)
	“às vezes somos um bocadinho designers, fotógrafos ou...fazemos a execução gráfica pronto”	Catarina Sanches (By)
	“resto do dia há sempre pesquisa para produzir novos conteúdos, acompanhamento de produção de imagens,...”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“estou a gerir uma marca, a página de uma marca, todos os meses entregamos <i>postplans</i> . Que são um conjunto de posts para aquele mês, criados todos aqui por nós em dupla, eu e o designer criamos o <i>postplan</i> ”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“o cliente dá o feedback e depois é começado a agendar todos os posts”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“as minhas funções como community manager passam por uma gestão diária dos conteúdos de facebook, instagram e twitter”	Joana Sá (Partners)
	“diariamente é mais a criação de conteúdo principalmente para o instagram, estou muito focada no instagram”	Joana Sá (Partners)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
Apoio ao Cliente / Consumidor	“Em alguns casos, em alguns clientes, community manager é quase uma segunda fase ou uma primeira fase para muitos dos casos de serviço de apoio ao cliente e há outros clientes que pela natureza desses clientes é quase uma outra voz daquela marca.”	Ana Trindade (More)
Análise e Reports	“também há a pressão dos relatórios, conclusões, pesquisa e análise da concorrência”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Depois disto temos uma fase que é talvez a mais trabalhosa...que são os reports. É a parte analítica da coisa, vamos lá analisar como é que correu este mês em termos de alcance, envolvimento da comunidade, quantos comentários é que tivemos, nas conclusões quais são os próximos passos para melhorar a página para se ver resultados”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“E depois tem a parte dos reports”	Joana Sá (Partners)
Gestão do Cliente / Conta	“eu estou responsável pela gestão desse próprio cliente portanto também há aqui um bocadinho de serviço ao cliente”	Catarina Sanches (By)
	“interações que haja necessidade de entrar em contacto com o cliente ou ligamos e falamos logo diretamente ou então mandamos um email a pedir ajuda com uma questão”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
Função Dinâmica	“Community manager é basicamente o faz tudo, planos de conteúdos, direção de arte, gere as comunidades, faz estratégias de redes sociais, é incluído em estratégias de 360 quando é preciso também a ramificação das redes sociais”	Catarina Sanches (By)
	“É essencialmente algo on going porque tens de estar sempre atento ao que todos os dias sai de novo”	Miguel Morais (Brandkey)
	“é algo que não é rotineiro porque tens sempre novidades, teres de estar sempre atento ao que está a acontecer e é um bocadinho a génese e a características das pessoas hoje em dia que trabalham e que vivem as redes sociais”	Miguel Morais (Brandkey)

ANEXO I - DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO DE SOCIAL MEDIA MANAGER PELOS ENTREVISTADOS

Sub-categoria	Unidades de registo	Unidades de Contexto
Gestão do Cliente / Conta	“gestão com o cliente”	Tânia Rodrigues (Partners)
Estratégia e Consultoria	“todo este trabalho envolve sempre um envolvimento muito estratégico da nossa parte ou seja nós não nos limitamos a implementar ou em concretizar o que o cliente pede, nós desenvolvemos estrategicamente a presença desse cliente”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“fazemos consultoria para garantir uma presença consistente na redes sociais.”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“desde o planeamento estratégico, depois no meu caso apenas o acompanhamento diário da equipa de social media”	Susana Ribeiro (WayNext)
Criação / Gestão de Conteúdos	“depois por outro lado é a produção de conteúdos tudo o que envolve posts, design de passatempos e outras mecânicas”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“Fazer redes é uma coisa...é muito ativo passas o dia inteiro...tens sempre pedidos de última hora, tens sempre coisas para fazer, tens um planeamento, nós temos semanal porque normalmente não dá para fazer mensal”	Sofia Almeida (Fuel)
Gestão das Redes Sociais e da Comunidade	“as minhas principais funções são a gestão da comunidade e quando eu digo gestão da comunidade estou a falar em responder às pessoas e às dúvidas que as pessoas colocam”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“é fazer a gestão de todas as redes sociais e isso inclui a gestão das próprias redes”	Tânia Rodrigues (Partners)
Função Dinâmica	“é literalmente o dia a dia, ires acompanhando as tendências, o que está a acontecer, tens de fazer...os clientes estão sempre em cima de ti e sempre a exigir mais, tens de estar sempre a par de tudo o que está a acontecer”	Sofia Almeida (Fuel)
	“É dinâmico principalmente acho que é muito dinâmico, é a melhor maneira de crescer”	Sofia Almeida (Fuel)

ANEXO J - DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DO COMMUNITY MANAGER PELOS ENTREVISTADOS

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Gestão das Páginas e Interações	“primeiro é normalmente chegar e nós somos aquelas pessoas que nos dizem "estás sempre no facebook", sim é para isso que nos pagam. No início do dia é primeiro perceber o estado da nação de cada uma das comunidades, ir ver o facebook [...] assinalar o que é que há a fazer ou não, ver se há perguntas, se nos notificaram em alguma coisa, quer seja num comentário quer seja numa menção direta...responder a tudo o que seja mensagens que sejam possíveis de responder, aquelas que não carecem de aprovação ou de um input qualquer do cliente, passar-lhe e depois esperar que ele nos devolva rapidamente.”	Ana Trindade (More)
	“Chego de manhã vou ver as páginas, responder a fãs, etc.”	Catarina Sanches (By)
	“Em simultâneo estou com um passatempo a decorrer nas redes sociais, tenho de estar a fazer um trabalho de community manager mais reforçado.”	Catarina Sanches (By)
	“[...] a questão passa sempre por, pelo menos no sítio onde eu estou, eu tenho uma conta em que nós fazemos a gestão ao longo de todo o dia, ou seja, nós estamos sempre a acompanhar na página e em tudo o que está a funcionar com esse cliente, porque é um cliente com uma dimensão um bocado maior. Mas normalmente os outros clientes, um bocado mais pequenos, têm a monitorização duas vezes por dia, uma de manhã e outra mais para o final do dia, sendo que interações que haja necessidade de entrar em contacto com o cliente ou ligamos e falamos logo diretamente ou então mandamos um email a pedir ajuda com uma questão.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Faço sempre gestão de comentários e mensagens privadas todos os dias. É das coisas mais importantes é responder à comunidade e enfim, eu até costumava dizer que é do mais importante quando a marca está a criar uma relação realmente direta com as pessoas, responder às pessoas e as pessoas gostam que uma marcas lhes responda.”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“Como community manager eu chego de manhã respondo aos comentários da página, vejo se está tudo em ordem desde falar com os accounts, desde os agendamentos ou feedbacks...”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“Eu normalmente num dia o que faço é verificar todas as redes, todas as redes sociais associadas às marcas que nós temos, desde o facebook, linkedins, instagrams, pronto. Fazer responsividade, o que houver para fazer sempre com um prazo delineado e curto, ou seja, não podemos deixar as perguntas maturar muito tempo sem resposta.”	Miguel Morais (Brandkey)
Criação / Gestão do Plano de Conteúdos	“desenvolver planos de comunicação para o mês seguinte ou para a quinzena seguinte”	Ana Trindade (More)
	“Depois durante o dia, imagina, esta semana se calhar tenho um plano semanal para o cliente x, por exemplo, agora estamos a responder a um pitch.”	Catarina Sanches (By)
	“Hoje também fui rever um plano, o cliente enviou-me feedback ao plano de conteúdos e eu fui rever e enviei.”	Catarina Sanches (By)
	“Portanto no resto do dia há sempre pesquisa para produzir novos conteúdos, acompanhamento de produção de imagens, sei lá há muitas coisas que nós temos de fazer.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“é uma rotina de nós todos os meses entregamos, imagina, estou a gerir uma marca, a página de uma marca, todos os meses entregamos postplans. Que são um conjunto de posts para aquele mês, criados todos aqui por nós em dupla, eu e o designer criamos o postplan. Fazemos um brainstorming antes de começar a criar esse postplan, alinhar ideias. E depois começar a executá-lo. Fiz o postplan todo, isto depende sempre da marca, pode ser uma periodicidade de três posts por semana, quatro, enfim o que estiver orçamentado. Depois aí quando eu envio o postplan...aliás, primeiro vou validá-lo com o team leader que faz a direção criativa, podemos chamar assim. Ele dá-me o feedback ou se estiver tudo ok, está tudo ok. Vai para o cliente, o cliente dá o feedback e depois é começado a agendar todos os posts.”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“estou muito focada no instagram e em campanhas especiais e ativações, em eventos... também coberturas de eventos. E portanto passa por uma gestão diária...é nesse sentido, mais focada no instagram e em campanhas especiais, conteúdos mais especiais e criativos e não tanto a parte de informação turística. E também na cobertura de eventos acontece por exemplo agora para grandes festas e festivais, santos populares e tudo o mais. Nós temos que preparar um plano de ação prévia para irmos para lá fazer a cobertura e os filmes para depois serem publicados posteriormente.”	Joana Sá (Partners)
	“Fazemos planos por exemplo do instagram semanal, do facebook, para ser mais espontâneo, ou seja também estamos dependentes do tempo não é? Como é o caso de ser turismo, estamos dependentes do tempo, se está a acontecer algum evento...”	Joana Sá (Partners)
	“Normalmente num período de um mês fazemos a estratégia para o mês seguinte e o planeamento em conjunto com os gráficos. Ou seja, eu faço tudo o que é copywrite e tudo o que é ideias e passo-lhes a eles normalmente e eles executam.”	Miguel Morais (Brandkey)
Estar atento às Novidades, Tendências, Interesses	“depois também procurar temas de interesse, os temas de interessa para termos depois ainda mais conteúdo para dar, estarmos um pouco em cima do acontecimento, às vezes aquelas conversas ou tópicos que viralizam completamente e toda a gente faz um post. Também tentar perceber se aquilo se adequa à nossa marca ou não.”	Ana Trindade (More)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
Análises, Benchmarks e Reports	“Depois também há a pressão dos relatórios, conclusões, pesquisa e análise da concorrência, dentro desse género.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Depois disto temos uma fase que é talvez a mais trabalhosa, e vou-te dizer que é a que menos gosto porque eu gosto mesmo é de criar, que são os reports. É a parte analítica da coisa, vamos lá analisar como é que correu este mês em termos de alcance, envolvimento da comunidade, quantos comentários é que tivemos, nas conclusões quais são os próximos passos para melhorar a página para se ver resultados.”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“Depois há uma fase no início do mês em que fazemos os relatórios para as marcas”	Miguel Morais (Brandkey)
Contacto com o Cliente	“O contacto com o cliente, para além de todos os emails que são trocados, há sempre necessidade de ligar. Há um cliente com quem falo todos os dias mais do que uma vez por dia, como anda sempre com imensa coisa e é um cliente muito grande, é muito mais fácil nós ligarmos e, por exemplo, ter a aprovação de posts quase que live nós estamos no computador, ele está ver do outro lado a dizer pode ser assim, não pode ser assim, do que ele próprio nos responder a emails [...] que nós também não conseguimos gastar algum tempo a estar ao telefone mas normalmente sim também passamos muito tempo ao telefone com os clientes a resolver situações e até porque é muito mais fácil às vezes ligar do que mandar um email.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
Campanhas e Paid Media	“tenho uma parte extremamente importante no trabalho que se está a tornar cada vez mais importante e relevante para as marcas, diria até 90% mais do que a comunicação orgânica e as responsividade no mural (apesar de isso serem áreas muito importantes), que é parte do paid media que são os advertisings e as venda online, o e-commerce.”	Miguel Morais (Brandkey)
Todos os Dias são Diferentes	“Mas quer dizer todos os dias são diferentes. Há semanas em que nós fazemos um esforço, por exemplo quando vamos de férias, para não deixarmos trabalho para os outros elementos da nossa equipa eu tento fazer logo duas semanas de plano de conteúdos. E nós às vezes também tentamos fazer isso, por exemplo, se eu sei que para a semana vai haver um pitch então a maior parte do meu tempo numa semana vai ser a fazer planos para que na próxima já possa fazer a estratégia.”	Catarina Sanches (By)
	“é sempre muito, não te consigo descrever porque todos os dias são diferentes. São todos diferentes. Imagina cai uma campanha, eu sei que se calhar se quiser começar logo a campanha de manhã vou responder aos comentários só no fim do dia. Ou ao contrário, ou respondo logo aos comentários e depois fico liberto e penso numa campanha o dia todo. Mas normalmente é assim, e quando digo campanha posso inverter as coisas e dizer que é um postplan. Responder a tudo, todos os comentários, há mais alguma coisa para fazer? Não há. Vamos pensar. E é isto.”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“Nós sentimos que nunca há 2 dias iguais”	Cristina Marques (ExcentricGrey)

ANEXO K - DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DO SOCIAL MEDIA MANAGER PELOS ENTREVISTADOS

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Gestão das Páginas e Interações	“Normalmente a nossa prioridade número 1 é abrir a nossa plataforma de respostas a clientes para ver se tivemos interações, se não tivemos, e o que é preciso tratar. Estando no cliente nós temos essa facilidade de esclarecer tudo diretamente e estamos muito ligados a todas as outras áreas dentro da empresa para a qual trabalhamos.”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“Eu começo sempre o dia por ir ver as mensagens das perguntas dos clientes das páginas, sempre. Normalmente é a primeira coisa. E depois é o desenvolver do dia, nunca é igual portanto nunca dá para te dizer uma coisa que eu faça...a coisa que eu faço literalmente todos os dias é a primeira coisa que eu começo por fazer é fazer CRM como nós chamamos, é ver as respostas dos fãs da página.”	Sofia Almeida (Fuel)
Criação / Gestão do Plano de Conteúdos	“Depois é preparar os conteúdos no meu caso nós preparamos os conteúdos quase diários ou mais ou menos semanais, verificar a entrada de campanhas, sejam campanhas promocionais ou de posicionamento, nós estamos em cima desse tema.”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“Portanto lá está, não há um dia igual mas normalmente é isso é ver quais são os posts para hoje, pedir ao designer para desenvolver e enviar para a cliente, ela dizer que não está bom, andar para trás...”	Sofia Almeida (Fuel)
	“O dia-a-dia é escrever conteúdos, definir conteúdos, depois tratar da parte da imagem, que imagem é que entra, o que é que diz, validar com o cliente o copy e a imagem, agendar, publicar, [...]”	Tânia Rodrigues (Partners)
	“Organizar um pouco, tipo calendarização das coisas quando se gerem várias páginas é o que é que sai quando e aonde, o que é que tem de ser entregue e quando. Há calendários que são entregues semanalmente, há outros que são quinzenais, outros mensais. Para aquilo esteja aprovado a tempo de sair é preciso fazer um planeamento prévio e eu já estou a planear a semana dos santos, neste momento. Portanto a semana que vem os conteúdos já estão todos feitos, já tenho as imagens do meu lado para começar a trabalhar, já estou a desenvolver coisas para a semana dos santos. Não é o “faz aí um post”.”	Tânia Rodrigues (Partners)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
Análises, Benchmarks e Reports	“Nós temos relatórios mensais para entregar portanto há semanas em que tenho de fazer os relatórios, [...]”	Sofia Almeida (Fuel)
	“[...] e a parte depois dos analytics também.”	Tânia Rodrigues (Partners)
Research	“[...] outras em que posso sentar-me um bocadinho e pensar que posts é que eu gostava de fazer, o que é que está a acontecer, fazer um bocadinho de pesquisa, teres tempo para ser criativo porque às vezes é difícil porque como é tudo tão para ontem, tu tens tendência só a querer entregar e fazer o trabalho e perdes um bocadinho a parte da criatividade que é a parte gira neste trabalho, que é mesmo giro.”	Sofia Almeida (Fuel)
Estratégia	“[...] no caso das redes sociais trabalho na estratégia das redes, ou seja, propor novas ideias aos clientes e pensar em coisas novas que podemos trazer todos os dias e também um bocadinho de new business dentro dos clientes que já fazem parte da minha carteira de clientes, ou seja, identificar oportunidades que possam ser importantes para o cliente e propor-lhes.”	Susana Ribeiro (WayNext)
	“[...] pensar em passatempos, pensar em ativações, implementar,...isto não é todos os dias que uma pessoa implementa um passatempo mas às vezes implementa uns 4 ou 5. Também não é todos os dias que se implementa uma tab mas se calhar todos os meses há uma ou duas tabs que são implementadas seja por causa da seleção seja por causa do verão,...”	Tânia Rodrigues (Partners)
	“[...] parte toda de estratégia seja “vamos lançar um produto novo, desafio a agência” e como é que a gente lança este produto nas redes sociais?! É feita uma orientação estratégica, como é que deveríamos fazer, onde é que nós devíamos estar e porquê, porquê esta rede e não aquela, se fazemos um passatempo, se fazemos como é que esse passatempo é feito, se começa nas redes e acaba na rua, se começa na rua e acaba nas redes, como é isto tudo funciona.”	Tânia Rodrigues (Partners)

ANEXO L – DIFERENÇAS PERCECIONADAS PELOS ENTREVISTADOS ENTRE OS PERFIS DE COMMUNITY MANAGER E SOCIAL MEDIA MANAGER

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Existem Diferenças	“Acho que a meu ver é a maior diferença porque, por exemplo, sei que em Espanha há essa divisão, há mesmo uma divisão entre quem é que faz o quê. Em Portugal acho que o community manager é community manager e social media manager.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Acho que mais uma vez se fosse para colocar numa balança, estariam os dois ao mesmo nível porque apesar de um fazer uma coisa e outro fazer outra são duas coisas que acabam por se complementar. O social media manager para produzir conteúdo tem de perceber o que é que aconteceu nos posts anteriores a nível de interação e o community manager para responder às interações também tem de perceber a nível de conteúdo o que é que está a ser feito e o que vai ser feito.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Mas na prática social media manager, que é o que eu acho que eu sou porque abranjo aqui uma série de coisas, é uma diferenciação sobretudo nas agências grandes em que há alguém mesmo atenta à comunidade. Por exemplo, uma TAP tem de ter vários community managers mas a pessoa que faz o community management nunca poderá fazer o paid media porque é exaustivo. No melhor dos mundos, não sendo uma marca pequena, a pessoa que faz community management no meu ponto de vista nunca poderá ter a parte de paid media. Poderá participar mas para fazer dois trabalhos bem feitos convém que haja aqui uma envolvimento a cem por cento para as duas coisas.”	Miguel Morais (Brandkey)
	“apesar de achar que o community manager e o social media manager estão em paralelo, quem lidera para todos os efeitos a equipa tem de ser o community manager porque é ele que diariamente acompanha a conta, é ele que sente as necessidades da comunidade, é ele que fala todos os dias com o cliente, vê todas as mensagens e comentários, quais são os posts que melhor funcionam, portanto tem de ser ele a liderar e a sentir estas necessidades de envolvimento da restante equipa.”	Susana Ribeiro (WayNext)
	“Da maneira como eu vejo é: visto que eu comecei do nada, eu acho que há community managers e depois há social media consultant, depois há social media manager e depois há o head of social media. É assim que eu vejo as coisas. Se calhar há muita gente que diz que é community manager mas já é consultor de redes sociais já não é só community manager porque essa função inicialmente era malta muito booking que não dava a cara ao cliente, que era como se não existissem tipo fantasmas. Estavam ali só a responder, a manter as páginas ativas. E depois com experiência, vão e são social media consultant e já falam com o cliente e já têm uma outra ideia e já escrevem um ou outro conteúdo.”	Tânia Rodrigues (Partners)
Não Existe / Não Está bem Definido / Fazem as Mesmas Funções	“Não faço ideia, nem sei do que é que falas. Não faço ideia. Esses palavrões académicos depois acabam por não fazer sentido porque eu sou as duas coisas, percebes. Qual é que é a principal diferença? Para mim nenhuma.”	Catarina Sanches (By)
	“Eu não conheço isso do social media manager...Daquilo que eu penso é que deve ser mais de pensar na estratégia. No meu linkedin eu faço questão de expor tudo aquilo que faço para perceberem que não é só community management. Eu acho que no fundo faço as duas funções. Nós aqui fazemos tudo.”	Catarina Sanches (By)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
	"Não sei se existem grandes diferenças, sinceramente. Eu tinha um social media manager na antiga agência, eu era copy e aquilo que ele fazia era eu passava-lhe os copys e ele agendava e fazia os reports. Era isto. Não tinha mão na criação. Não acho que seja essa a diferença. acho que é uma questão de cargo que as empresas definem, que as agências definem. Uma label, um nome. Acho que sim."	Fábio Loureiro (ComOn)
	"Sim, desempenham o mesmo. Mas acredito que exista uma discussão grande sobre isso. Mas para mim não tem de existir. Porque eu podia chamar ao António, que é o meu team leader, social media manager. Mas não acho que faça sentido porque não é assim tão vincado, social media manager. Sou eu que faço essa gestão de social media percebes?"	Fábio Loureiro (ComOn)
	"Eu sinceramente não consigo distinguir, fazer a distinção mesmo porque...é assim há quem ache que o social media manager tenha mais...seja um cargo mais importante. Há quem ache isso. Eu sinceramente não vejo qualquer diferença porque social media e community...ahhh...é assim as redes sociais têm as comunidades e as comunidades estão nas redes sociais portanto...eu por acaso já tive esta conversa com algumas pessoas ninguém sabe dizer ao certo mas às vezes há quem diga que tem a impressão que social media manager dá outro estatuto, eu não acho..."	Joana Sá (Partners)
	"Social media managers...acho que é uma opção que te dão se queres isto ou aquilo."	Joana Sá (Partners)
	"Eu acho que para já é uma questão de nomenclatura."	Miguel Morais (Brandkey)
	"Não sei porque eu faço gestão de comunidades...Na realidade, portanto...neste caso não te sei dizer. Mas sim, sei que há diferenças. Eu acho que um gestor de comunidades...lá está eu acho que a relação com o cliente também passa um bocadinho do social media para community manager, é que nós fazemos tudo aqui. Nós só não fazemos as imagens, graças a deus. Nós fazemos tudo. Eu acho que cá quase não há tempo e por isso fazes tudo. E nós trabalhamos facebook, youtube, instagram, snapchat, twitter, todas as redes que existem...por isso é que é caótico."	Sofia Almeida (Fuel)
	"Mas há pessoas que se intitulam community managers que fazem mais que isso e há pessoas que se intitulam estrategas e se calhar nunca fizeram uma estratégia numa rede e há pessoas...é um bocado uma salganhada."	Tânia Rodrigues (Partners)
SMM Superior ao CM	"Muito facilmente qualquer community manager consegue passar a social media manager. Desde que tenha essa visão. Volta àquela questão do conhecimento que nós temos daquela comunidade e o que é que nós fazemos com esse conhecimento. [...] Mas ninguém chega a social media manager sem ter passado por community manager. Só o facto de a gente saber as provações que se passa para fazer um post, o copy certo, a imagem,...isso dá muita estabilidade mesmo e faz compreender melhor o que é que pode resultar ou não."	Ana Trindade (More)
	"O Social Media Manager depois o que é que cresce...cresce se calhar depois a capacidade de dialogar com o cliente porque às vezes há muito isto que é os community managers não falam diretamente com o cliente, sei que há agências em que é assim. Mas lá está muito rapidamente um community manager é capaz de passar a social media manager se tiver este contacto porque é uma coisa que faz crescer muito até a forma de perceber...muitas vezes nem é só a entrega mas colocar-se também do outro lado e pensar "se calhar não é nada disto que ele quer". E acrescentar o que for preciso e perguntar ao cliente se assim não é melhor."	Ana Trindade (More)
SMM mais Estratégico e Conteúdos	"É depois o social media manager que diz que está a correr muito bem mas vamos experimentar uma coisa nova e discute muito com o próprio community manager para ver o que vai funcionar. É capaz de ser um pouco mais estratégico. Alguém há de ter de vender essa ideia ao cliente e aí vai ser o social media manager muito possivelmente porque um community manager não terá tanta facilidade."	Ana Trindade (More)
	"O social media manager vem um bocadinho além disso e preocupa-se com a questão do conteúdo, com a questão da estratégia, em consistência, tem um perfil um bocadinho mais estratégico em relação à conta sem abandonar o community management."	Cláudia Costa (HavasMedia)
	"Eu acho que eu posso estar errada, nunca me debrucei muito sobre a questão...mas eu acho que o que acontece muitas vezes no social media manager é a produção de conteúdo, ou seja, não está propriamente a acompanhar a comunidade e há agências onde isso funciona assim. Há o social media manager que é a pessoa que faz conteúdo, da gestão do conteúdo, posts, vídeos, tudo o que for necessário [...]"	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	"O social media manager eu acho que é alguém um pouco mais geral, alguém que tem de estar envolvida na estratégia, tem de saber também uma pessoa com experiência a nível de estratégia e de perspicácia. Tem de ser uma pessoa que saiba dizer ao cliente, que faça essa ponte entre a agência e o cliente, e que saiba dizer que não a certas coisas porque nós não podemos colocar uma marca no facebook só porque sim. Se calhar uma marca de roupa faz mais sentido estar no instagram, mais inspiracional, do que no facebook. Envolve mais um management do que propriamente um gestor de comunidades."	Miguel Morais (Brandkey)
	"O social media manager trabalha essencialmente a nível estratégico enquanto o community manager...embora no nosso caso o community manager esteja muito envolvido estrategicamente nos clientes que temos, mas ele faz todo o trabalho do dia-a-dia, a publicação dos posts, agendamentos, o reporting, é tudo feito pelo community manager. E lá está e a relação do dia-a-dia com o cliente, tipo sempre que surge uma questão, responder às questões da página...Eu por exemplo, como social media manager, raramente intervenho nessas áreas."	Susana Ribeiro (WayNext)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
	"O trabalho de um social media manager é um bocadinho mais abrangente. Já envolve mais interação com o cliente, definição de planos, de conteúdos, da própria decisão de imagens, de ativação ou passatempo, portanto é um bocadinho de mais tarefas. Por exemplo, um community manager pode também analisar um report e até pode recolher dados e montar uma apresentação mas para só ao final de um tempo de experiência é que consegue fazer a análise desses mesmos dados."	Tânia Rodrigues (Partners)
CM Foca-se na Gestão de Comunidades	"o community manager depois acaba por se centrar muito só na gestão da comunidade. O social media manager ele acaba quase por chegar e dizer "ok isto está a correr muito bem mas eu agora quero experimentar uma coisa nova, quero ver como é que a comunidade reage". Muitas das vezes esta informação até já é dada pelo community manager mas às vezes acontece que o community manager está tão preocupado em responder às pessoas que comentam, porque às vezes consome, e em não deixar que nenhum saia dali com uma experiência menos positiva."	Ana Trindade (More)
	"O que eu considero, não sei se esta 100 % certo, mas o que eu considero é que um community manager foca-se muito na gestão da comunidade portanto em garantir que os fãs têm resposta, em interagir com os fãs."	Cláudia Costa (HavasMedia)
	"[...] e o community manager vai responder às interações, ver o que se passa e tudo mais."	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	"Acho que community manager é uma pessoa mais de execução, uma pessoa que tem que entender a comunidade, saber falar com a comunidade, estar preparado para as crises, extremamente bem dotada de ferramentas e de capacidades para se tiver que reagir em 5 minutos a uma crise, uma pizza que foi com um cabelo, tem de ser alguém que tenha essa experiência e essa abrangência e esse jogo de cintura."	Miguel Morais (Brandkey)
	"O community manager tem maioritariamente a função de estar a online a responder à comunidade, interagir, brincar, o que seja. Depende da marca que se está a falar. Faz a gestão da comunidade, no fundo, é isto. E depois recolhe, por exemplo, questões pertinentes ou dúvidas que sejam constantes, recolhe essa informação para passar ao cliente para que o cliente possa agir em conformidade. É esse é o trabalho maioritariamente do community manager, muito do dia-a-dia, pode agendar os posts também, fazer comentários, fazer likes nos comentários que as pessoas deixam [...]"	Tânia Rodrigues (Partners)

ANEXO M – CONCORDÂNCIA PERCECIONADA PELOS ENTREVISTADOS ENTRE PERFIS DE COMMUNITY MANAGER E SOCIAL MEDIA MANAGER

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
	"Eu acho que uma pessoa pode perfeitamente fazer essas duas funções, pode faze-lo, não quer dizer que havendo massa crítica na empresa para haver as duas funções que as duas funções não sejam importantes. Porque o community manager tem toda a vantagem de estar envolvido diariamente na comunidade, no entanto, isso acaba por ser um ponto negativo porque acaba por não se conseguir afastar o suficiente para ter ideias novas e mobilizar ou até aperceber-se de alguns fatores tipo do reach a descer, ele tem a obrigação de ter essa noção mas normalmente, a não ser que aconteça algo muito grave, isto não estamos a falar de uma queda drástica em que num mês uma publicação tem 5000 de reach e em média no cliente e no mês a seguir tem 500, pronto nesse caso o community manager tinha que ter ali o "botãozinho vermelho" a piscar do tipo "meu deus o que é que se passou aqui de um mês para o outro". Agora o social media manager, se for uma pessoa diferente, consegue trazer este insight tipo "olha eu reparei que há 3 meses atrás estávamos muito melhor, tive aqui outra ideia"."	Susana Ribeiro (WayNext)
Sim	"E depois é muito complicado, definir, depende de agência para agência. Há uma ou outra agência que tem isso bem definido em que contratam pessoas só para fazer community management e é só aquilo que as pessoas fazem. Depois contratam pessoas com maior experiência para fazer a parte da gestão das redes sociais. Eu hoje em dia, eu não faço um comentário, há muitos anos já que não escrevo um comentário que seja. Mal seria, não tenho tempo sequer às vezes para ver se o post foi publicado e se está tudo bem. [...] Tenho outras responsabilidades, tenho muitas páginas. Se calhar se tivesse uma conseguia fazer tudo. Daí estas funções também serem importantes que é estou sossegada e descansada sabendo que naquele dia às nove da manhã anunciámos um artista e depois há alguém que está ali a gerir aquela comunidade [...] Isto é muito importante porque se a mesma pessoa tem de estar a pensar em passatempos que vai ter que entregar dali a um dia, mais a gerir as páginas, é o caos. São funções muito distintas e que ocupam muito tempo cada uma delas. Uma pessoa é capaz de estar realmente 8 horas por dia a responder a fãs e é realmente capaz de estar 8 horas por dia a escrever copys e a validar imagens e a pensar o que vai entrar no passatempo, o que vamos fazer para a semana, o dia do pai e agora o dia da mãe...E agora vamos lançar não sei o quê novo, vamos fazer GIFs ou 360, vamos fazer um vídeo, fazemos um carrossel. Portanto é muito importante ter uma capacidade de multitasking mas também é preciso perceber que há funções e funções e que às vezes não se pode estar a desperdiçar o talento e a experiência de uma pessoa mais sénior a estar a bater teclas, que é como eu costumava dizer."	Tânia Rodrigues (Partners)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
Não	“Imagina que estou a gerir um passatempo e não fui eu que o criei, não faço ideia do que está a acontecer e isso não faz sentido. Portanto faz sentido que eu faça os planos de conteúdos, que eu esteja envolvida na criatividade, etc. porque depois eu vou poder aconselhar, responder rápido onde é que está o regulamento e isto e aquilo porque fui eu que escrevi o regulamento, por exemplo. Não é que seja a melhor coisa do mundo, eu saio muitas vezes estafada. Só venham para aqui se gostarem muito disto porque é difícil. Eu acho que ia penalizar o trabalho final, se fizermos a divisão entre a pessoa que ia pensar no passatempo e gere redes e a pessoa que gere comunidades vai haver aqui um fosso tão grande, pelo menos a meu ver, que vai penalizar o grande objetivo das redes sociais que é as marcas estarem 24 horas ali para os fãs.”	Catarina Sanches (By)
	“Por isso acho que são duas coisas que se complementam, a meu ver até acho que faz mais sentido uma função em que se consegue fazer tudo e estar mais por dentro e não haver essa divisão.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
Depende da Dimensão das Contas e da Agência	“Depende da dimensão da conta porque eu não posso ter a ambição que a pessoa que cria conteúdos para a TAP responda às milhares de mensagens que eles recebem diariamente, não pode. E depois também alguém que esteja numa agência, dificilmente irá responder com o mesmo grau de detalhe porque não vai ter acesso a voos, a bagagens, etc., por mais completa que seja a lista de FAQs, essa pessoa nunca vai ser porque não vai aceder à conta do cliente naturalmente, nem às reservas nem nada disso. Portanto depende de conta para conta e do volume de trabalho que isso implica e se isso coloca em causa a qualidade da outra parte da criação de conteúdos e da gestão desse próprio conteúdo, depende, não tenho uma opinião nem sim, nem não.”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“Acho que alguém que faça gestão de comunidades deve reportar a quem faz estratégia. É um bom princípio, não é sempre linear para algumas marcas podem se equiparar mas numa marca grande e exigente convém haver aqui um jogo de funções que esteja bem estruturado.”	Miguel Morais (Brandkey)

ANEXO N – DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DAS EQUIPAS PELOS ENTREVISTADOS

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Estruturada	“[...] temos uma pessoa que é mais especializada na parte de campanhas, ou seja, os ditos anúncios porque esta parte também é preciso ter aqui muito cuidado porque estamos a investir dinheiro que não é nosso que é do cliente [...] temos a pessoa que é mais especializada em reporting, aqueles reports que são mais os mensais porque há muitas plataformas, há muitos clientes que têm plataformas específicas de report e algumas delas são muito específicas [...] Temos também um designer mas é muito mais na execução daquilo que já é a nossa ideia, ou seja, eu sei que há agências em que não é bem assim e que muitas das vezes eles pensam, nós já temos um copy feito e eles é que pensam. [...] Nós tentamos que pelo menos haja sempre duas pessoas a acompanhar uma conta. Precisamente por aquela questão da redundância de ausências mas tentamos estar sempre dispostos um para o outro.”	Ana Trindade (More)
	“Cinco meninas, cada uma com os seus clientes [...] E uma pessoa que é head of social media, que gere a equipa [...] Nós andamos a debatermos-nos por eles (designers) porque infelizmente nós somos cinco e só temos dois designers alocados a social media”	Catarina Sanches (By)
	“Somos 8, salvo erro. Nós temos todos mais ou menos funções semelhantes a diferença é que alguns não estão tão avançados, não são tão seniores, e por isso precisam um bocadinho mais de apoio mas no dia-a-dia fazem exatamente o mesmo que qualquer outra pessoa contudo fazem-no precisando de um apoio. Temos um designer sim, nessas oito pessoas está 1 designer que está exclusivamente dedicado as redes sociais. Depois temos uma pessoa que é responsável pela equipa, não se intitula head of social media mas será algo parecido com isso. Essa sim tem uma realidade diferente porque faz a gestão da equipa, faz a gestão de projetos, faz a gestão de novos clientes, dos atuais, etc.”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“Eu estou exclusiva para um cliente, faço 5 páginas de um cliente que é imenso. Mas a nossa equipa somos 4, uma estagiária que passou agora a community manager, outra rapariga que também é community manager, um rapaz que também é social media manager, eu e um miúdo agora que está a dar uma ajuda, um estagiário. [...] Temos um (designer) mas não a cem por cento. Digamos que temos 75% do tempo dele quando ele não tem outras coisas para fazer [...] E há um diretor criativo no departamento do digital no qual nós estamos incluídos e às vezes, quando as coisas estão muito atrapalhadas ou existe um conceito em que é preciso envolver outras pessoas, é passado a ele e ele gere. Nós fazemos parte da equipa de digital e ele tem uma palavra a dar, se as coisas tiverem apertadas é ele que tem de resolver ou se tivermos um pedido de uma ativação maior e se for preciso envolver outro tipo de pessoas, um copy ou um motion, é ele que orienta e valida o conceito.”	Tânia Rodrigues (Partners)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
	<p>“a equipa, podemos chamar-lhe equipa, pronto tem um diretor criativo do digital, que é responsável pela marca que eu trabalho mas também por outras. Depois temos um diretor criativo executivo que é um diretor criativo que supervisiona tudo, todos os projetos da agência, quer seja digital ou de comunicação tradicional e depois tenho a nível de community managers aqui nesta agência, temos mais três. Três community managers, comigo 4. Mas eu não trabalho com nenhum deles. Ou seja, eu sou a única community manager que trabalha esta marca. Mas comigo tenho a trabalhar uma account também, depois tenho outra colega que é da parte de search...dessa parte e depois temos outro colega que realiza e cria vídeos/filmes. Ah depois temos um designer que faz também a parte das imagens, cria os layouts, os posts. [...] aqui na Partners recentemente foi instaurada uma nova dinâmica em que deixou de haver departamentos, ou seja, nós vamos trabalhar mais por cliente e são feitas equipas consoante os projetos que surgem.”</p>	Joana Sá (Partners)
	<p>“Nós temos a equipa de social media pura e dura, ou seja, os community managers e depois temos uma equipa de design que trabalha connosco. [...] Temos sempre a equipa de design para nos dar apoio e a equipa de planeamento que é uma pessoa que gere tudo, todas as tarefas que vão entrando e que têm que ser alocadas a um designer e trabalhamos sempre com os brand managers internos que são os verdadeiros accounts da coisa que fazem o contato mais direto e menos, entre aspas, digital com o cliente. [...] Os designers trabalham, pelo menos a minha equipa, trabalha mais o que é digital, não necessariamente só redes sociais. Há quem tenha contas exclusivamente ou seja em que trabalha a cem por cento, faz as propostas de temas, as propostas de posts, faz toda a gestão com o cliente. No meu caso depois há outras situações em que eu faço dupla com uma colega que está presencialmente comigo na agência, gerimos o cliente a meias e às vezes dividimos, por exemplo, como é o cliente que temos que fazer gestão durante todo o dia nós dividimos o horário.”</p>	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	<p>“Nós somos uns 12 neste momento, todos com a mesma função que eu, todos divididos por marcas. [...] Cada um tem o seu (designer). Às vezes quando estão de férias rodam, mas cada um está alocado. Temos o team leader também. Alguma dúvida mais criteriosa temos a direção criativa que é composta por 4 pessoas.”</p>	Fábio Loureiro (ComOn)
Pouco Estruturada	<p>“A equipa neste momento é composta por 3 patamares digamos assim de pessoas. Por mim que sou account mas que faço de social media manager, depois temos um community manager e depois temos uma pessoa de design que prepara os planeamentos, que faz a criatividade, as imagens e etc. mas também os textos das publicações. Esta pessoa de design pode não ser sempre a mesma mas normalmente é. Mas não está alocada só a social media, assim como ninguém da nossa equipa está alocada apenas a social media, fazemos outras funções, gestão de projeto, gestão de cliente, etc. por ser uma agência pequena. [...] gostaríamos todos de trabalhar em dupla neste caso em tripla, mas não pode ser assim. Nenhum dos elementos envolvidos tem essa disponibilidade, é óbvio que o que funciona normalmente é o trabalho de planeamento é feito pelo designer com o acompanhamento próximo do community manager e no final quando o community manager acha que o trabalho já está adequado e já cumpre com o que é esperado para aquele mês, eu faço só uma revisão, dou uma opinião, insights, mas no dia-a-dia até não existe um envolvimento muito prático do social media manager.”</p>	Susana Ribeiro (WayNext)
	<p>“Isto é uma agência pequena portanto tens isso presente. Temos um community manager que sou eu, a pessoa que faz o paid media que sou eu, a pessoa que faz os planeamentos e os relatórios que sou eu, depois tens um account que gere as contas, tens 3 gráficos que executam as contas, não só para as contas de social media mas trabalham as contas, nós temos outro tipo de negócios, pronto...e a nossa chefe que é a diretora que gere tudo o que é mais encontros com as marcas e esse tipo de coisas.”</p>	Miguel Morais (Brandkey)
	<p>“No digital tens um diretor criativo, designers, copys e nós. Mas a equipa de redes por assim dizer, sou eu e a Cátia porque depois nós não temos um designer fixo não é do género...nós não temos um designer fixo, está sempre a trocar [...] Nós temos as nossas redes mas nós partilhamos tudo muito porque como quando eu vou de férias é a Cátia que fica e quando ela vai de férias...imagina nós somos só duas ou seja eu nunca posso ir de férias com a Cátia de férias também. Nós somos independentes mas ao mesmo somos quase dependentes, trocamos imensas ideias de passatempos, sempre que uma precisa de ajuda a outra ajuda, eu já fiquei aqui até tarde por causa dela e ela também já ficou aqui até tarde por causa de mim. E depois os designers também são muito simpáticos, também te ajudam nisso”</p>	Sofia Almeida (Fuel)

ANEXO O – DESCRIÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DOS DESAFIOS AO LONGO DO TEMPO DAS FUNÇÕES DE COMMUNITY MANAGER E SOCIAL MEDIA MANAGER

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Método de Trabalho da Agência	<p>“Em cada agência há um método de trabalho. E depois também há modelos quer seja do plano de conteúdo...cada agência tem o seu modelo e depois nós temos que nos adaptar ou podemos sugerir melhorar isto ou assim porque alguns utilizam por exemplo o powerpoint, outros utilizam o excel, pronto vai variando.”</p>	Joana Sá (Partners)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
Adquirir Profundo Conhecimento da Marca	“nós todos depois quando somos community managers mas depois vamos trabalhar esta marca ou aquela nós temos que adquirir um profundo conhecimento da marca e tudo o que a envolve para podermos fazer um bom trabalho de community manager. E acho que essa é a grande aprendizagem”	Joana Sá (Partners)
	“[...] foi passar de escrever para mim para escrever para uma marca. Isso implicava ter um tom diferente, isso implicava também falar com o cliente e aprovar as coisas com o cliente e pensar não só no que é que eu escrevia mas o que é que a imagem dizia ou não dizia, como é que a imagem acrescentava conteúdo.”	Tânia Rodrigues (Partners)
Ir Aprendendo e Estar Atualizado	“aquilo que eu fui aprendendo é se nós conseguirmos ir partilhando o mesmo conhecimento porque depois em termos de redes sociais a coisa nunca é estanque, há sempre coisas novas, há novidades no instagram, no facebook, agora fazemos assim, daqui a duas semanas já fazemos assado...porque o algoritmo mudou e já fazemos assim...”	Ana Trindade (More)
	“Para mim existem sempre desafios, o digital e as redes sociais estão sempre a mudar. Portanto há sempre um desafio inerente”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“eu na altura senti que não tinha grande à vontade com o twitter porque era uma rede que em todos os sítios onde trabalhei nunca foi muito explorada e sinto que tenho vindo a aprender algumas coisas e algumas ferramentas externas mais relacionadas com o twitter que tenho vindo a aprofundar os conhecimentos.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Tens sempre desafios. Eu entrei para cá nunca tinha feito na minha vida um report. Não percebia minimamente, não sabia bem o que é que era porque eu na outra agência estava mais a criar. Falavam em reports mas não era eu que fazia. E aprendi.”	Fábio Loureiro (ComOn)
	“[...] claro que também já aprendi outras coisas com outros colegas, novidades que saem, eles dizem é assim é assado que se faz. Partilhamos muito esse conhecimento das novidades, das tendências de social media que vão aparecendo.”	Joana Sá (Partners)
	“Para social media foi claramente ir aprendendo e fazendo formações, já fiz várias enquanto estou aqui e pronto, todos os dias se aprende qualquer coisa. [...] Isto é uma área em que ninguém, pode haver pessoas muito bem preparadas, mas ninguém domina a 100%. Há pessoas que se aproximam.”	Miguel Morais (Brandkey)
	“[...] ao longo destes 9 anos, o mercado evoluiu muito e tens sempre que te ir adaptando e crescendo junto com todas as novas tecnologias que vão surgindo.”	Susana Ribeiro (WayNext)
Contacto com o Cliente	“E isso ao início é assim dos maiores desafios que os community managers têm que é também conhecer quem está do outro lado para depois conseguir justificar qualquer tipo de decisão ou tentar dizer porque é que se deve fazer assim e não assado. Eu acho que quanto melhor...é muito importante aquela relação que há entre a agência a marca. Mas também é muito importante a que há entre o próprio community manager e quem está depois do outro lado na parte do cliente. Tem de haver aí muita confiança e não é só aquela confiança de "ok tu estás a dizer que é assim então vamos fazer assim" não, é a confiança e depois também a responsabilidade de partilha de conhecimento. Eu acho que é do mais benéfico.”	Ana Trindade (More)
	“E depois é uma questão de adaptação com o cliente [...]”	Joana Sá (Partners)

ANEXO P – DESCRIÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DAS DIFICULDADES/BARREIRAS EXTERNAS

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Briefings Desadequados	“Os maus briefings são 70% do nosso trabalho. Porque existe uma idealização de uma ideia mas lá está não sabem, ou têm dificuldades em entender que tem que se percorrer um determinado caminho para a executar e isso é um problema. A verdade é que nem todos os clientes que passam briefings estão despertos para aquilo que é o digital e para o poder do digital hoje em dia. O que é de facto de lamentar mas acho que é algo nos próximos anos vai diminuir porque não há volta a dar.”	Miguel Morais (Brandkey)
	“ter briefings era uma coisa boa. Bem... a desorganização muitas vezes, os pedidos muito muito muito em cima do acontecimento, por exemplo, enviarem uma coisa ao meio dia e meia que tem que sair às duas.”	Tânia Rodrigues (Partners)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
Demora no Feedback e Aprovações dos Clientes	“como nós também não temos muitas vezes feedback a tempo também não conseguimos que o planeamento corra de uma forma folgada e mais organizada e que se consiga que tudo esteja organizado de outra maneira mas não é uma coisa que também dependa única e somente de nós, dependemos muito de feedbacks e de tudo o que está do lado do cliente.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“Está muita gente envolvida e isso às vezes atrasa tudo, atrasa o projeto porque tem que passar por esta pessoa e a seguir vai para aquela a seguir sobe mais para cima e só depois é que chega e só depois é que temos a aprovação e entretanto já passou a oportunidade. Muitas vezes, porque é isso social media, é fazer aquilo naquele timing naquele momento. E se às vezes demorarmos, por exemplo, se agora quisesse fazer um post sobre o Salvador Sobral e não vou estar a fazer um post passado uma semana depois de ter acontecido aquilo, já perde a...espontaneidade...e às vezes nesses clientes grandes há essa dificuldade em agilizar o processo.”	Joana Sá (Partners)
Interferência do Cliente na Criatividade	“[...] ou então apanhamos aqueles clientes que eles é que querem fazer. Contratam-te a ti mas estão tipo "não, mas muda aqui isto, muda aquilo ali, faz assim". E às tantas tens uma campanha feita pelo cliente. É um bocado isto.”	Fábio Loureiro (Co-mOn)
	“os clientes "ai adoro este post que vi na Mango", não é a mesma coisa nem nunca vai ser a mesma coisa. E depois são confusos, do género "quero esta imagem assim", tu envias, "não, afinal não quero". Então tu fazes de novo. Houve um em que eu acho que nós fizemos tranquilamente 10 vezes o mesmo post e estamos a falar de um pormenor de uma linha do tipo "não fica bem esta linha aí" então mudámos a linha e depois usámos a primeira versão de todas, ou seja, é exaustivo.”	Sofia Almeida (Fuel)
	“Isso é o dia a dia, a minha experiência também me diz que isso dificilmente vai mudar porque cada cliente tem sempre dentro dele um designer, um criativo, depois tem um primo que percebe do assunto e portanto que sabe de certeza absoluta mais que nós e isso faz parte.”	Susana Ribeiro (WayNext)
Falta de Conhecimento e Noção Digital por parte do Cliente	“Do outro lado do cliente falta-lhes muita perspectiva de agência [...] mas dá a sensação de muitas vezes pedem-nos soluções que nós sabemos que têm um custo imenso mas que acham que nós conseguimos. E nós tentamos dizer "não", por exemplo se querem um estudo de toda a comunidade comparativamente com a comunidade A ou B, se querem saber o que é que se diz, o que é que não se diz, se querem saber o que se diz fora das vossas redes, dentro das vossas redes, até nas redes onde não estão,...isso é preciso colocar uma ferramenta e essa ferramenta tem um custo X. Muitas das vezes o que eles não entendem é que essa ferramenta tem esse custo. É o desconhecimento de saberem como é que as coisas funcionam ou não.”	Ana Trindade (More)
	“[...] nem é só a questão de darem um mau briefing. Aqui às vezes estamos num passo atrás que é o que é que é um briefing de social media. E que é uma coisa que nós estamos também a tentar desenvolver internamente também para ajudar o cliente. De facto já é uma área gigante mas ainda há um trabalho a fazer entre agência e cliente. É isto, o que é exatamente um briefing de social media? Um briefing para uma campanha não é...um briefing de social media se calhar podes ter dois ou três objetivos que depois passam por segmentares os posts e etc”	Catarina Sanches (By)
	“às vezes é um entrave porque por exemplo eu trabalho das 10h às 19h, eu já tive uma cliente a ligar às dez para a sete que queria que nós lançássemos um passatempo nesse dia, quando eu já não tinha equipa de design nenhuma para me fazer uma imagem e ela não tinha nenhuma imagem de qualidade que nos pudesse passar e eu disse “ah não sei se conseguimos”. E ela “ah mas tem que ser hoje, tem que ser, mande para o meu email pessoal, eu estou a caminho do porto, mas tem que ser”. Acho que às vezes falta esse conhecimento”	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“As marcas têm um grande défice a nível de pessoas com conhecimento de digital ou gestão de redes sociais [...] e então as redes sociais são só mais uma parte daquilo que lhes compete fazer e que tem que ser feito e que alguém tem que fazer. E em algumas empresas é um estagiário ou alguém mais novo que o faz porque acham sempre que como é uma pessoa de uma geração mais nova tem mais conhecimento e mais à vontade para o fazer. Noutros casos são pessoas que têm várias funções e acumulam mais essa de ter que gerir o conteúdo das redes sociais e a verdade é que eu noto com uma profunda tristeza que as redes sociais são sempre o último assunto a ser tratado e portanto noto que...até já tive uma cliente que disse "eu sei que isto é importante mas eu não tenho muito tempo e é a última coisa em que eu penso no fim do meu dia é que tenho que aprovar posts". “	Cristina Marques (ExcentricGrey)
	“todas a pessoas que eu conheço na área queixam-se do mesmo problema. Porque, pronto, muitas vezes são pessoas que estão do outro lado que nunca trabalharam em agência, é normal, e têm outra visão completamente diferente. Muitas vezes nós achamos que os clientes pensam que nós só trabalhamos para eles e que não temos mais clientes.”	Joana Sá (Partners)
	“Acho que os clientes, como isto é uma área nova, não é uma área que haja uma experiência tão...isto não está estudado é uma coisa que se vai aprendendo e vai aplicando. E eu acredito que aqui falta conhecimento muitas vezes ao cliente quando nos chega e pede algo que não é exequível ou que é...como é que hei de dizer...que exige um determinado tipo de recursos que o cliente acha que em social media basta alguém fazer um post, por exemplo [...] não terem conhecimento do que é que implica. Por exemplo, fazer uma comunicação que envolve um designer para fazer uma boa, envolve uma estratégia de planeamento, uma estratégia de advertising, tudo isto englobado numa estratégia 360 e às vezes é difícil explicar isso a um cliente e fazê-lo perceber o que é que aquilo custa em termos de equipa e mesmo de investimento. Isso sim é uma dificuldade.”	Miguel Morais (Brandkey)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
Falta de Fornecimento de Materiais e Informação por parte do Cliente	“Às vezes a maior dificuldade é ter do outro lado interlocutores que nos entendam ou que compreendam as nossas necessidades enquanto community managers porque muitas vezes acabam por não entender [...] às vezes perde-se ali um pouco a noção que nós também temos de conhecer melhor a marca ou precisamos de ter mais material ou precisamos que nos expliquem melhor. Isto às vezes há situações de tudo, pedem-nos pedem para fazer um determinado post sobre uma determinada ação mas não dizem de onde é que aquela ação veio, porque é que fizeram aquilo, não é que a gente tenha de saber aquilo mas ao menos temos de saber algum contexto.”	Ana Trindade (More)
	“Passarem informação errada ou incompleta e depois nós andamos a perder imenso tempo, primeiro à procura depois a fazer, depois enviamos e "ah não é nada disto". Isso é constante. Às vezes não dizem as coisas a tempo, por exemplo, lembro-me de um cliente que eu tive que tinha umas campanhas a começar na loja no país inteiro e que três dias antes é que nos avisaram, tínhamos de fazer uma tab e mais não sei quê....Pronto, coisas muito em cima da hora.”	Tânia Rodrigues (Partners)
Descredibilização da Função	“Redes sociais é um pouco difícil na medida em que nem sempre as pessoas atribuem o valor devido, ou seja, todos nós fazemos posts, todos nós estamos nas redes sociais enquanto pessoas individuais portanto é muito fácil fazer um post, portanto não só toda a gente tem muitas opiniões para dar como tendencialmente as pessoas dizem "elas só estão a fazer isto, passam o dia no facebook, o que é que isso custa". “	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“[...] cada cliente pensa que nós só fazemos gestão dele, do trabalho dele, e os clientes tendem em menorizar, desvalorizar o trabalho que é feito de account manager e social media manager porque acham que a única coisa que fazemos é reencaminhar emails de um lado para o outro, atender uns telefonemas e isso não é valorizado como trabalho”	Susana Ribeiro (WayNext)
	“Para eles nunca as redes sociais são uma prioridade, para mim é um trabalho.”	Tânia Rodrigues (Partners)
Pouco Envolvimento do Cliente	“Sentem que é importante estar mas depois às vezes não têm a disponibilidade necessária para se envolverem, o que é preciso para que as coisas corram realmente bem, acho que é isso.”	Cláudia Costa (HavasMedia)
	“Acho que é muito mais do lado do cliente. ou seja, nós conseguimos ter feedbacks com tempo, trabalhar com antecedência, conseguir sugerir coisas novas e ter tempo para as desenvolver e aprovar e conseguir explicar em que consistem.”	Cristina Marques (ExcentricGrey)

ANEXO Q – DESCRIÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DAS DIFICULDADES/BARREIRAS INTERNAS

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Excesso de Trabalho / Falta de Tempo	“Sinto falta, se calhar, de por exemplo de vez em quando, uma vez por mês ou de 2 em 2 meses fazermos uma reunião de, por exemplo, um update das novidades que têm surgido em social media e a que é que podemos aplicar e a que marcas e aonde...mas isso é derivado à falta de tempo da equipa”	Joana Sá (Partners)
	“a dificuldade em casar isto tudo porque há alturas em que há várias coisas para fazer desde a execução desde o planeamento, colocar os anúncios, segmentá-los e direcioná-los para o público em questão, passando pelo visual. E normalmente é toda esta envolvente fazê-la aqui e que a engrenagem seja fácil e às vezes não é. [...] normalmente as grandes empresas têm, por exemplo, para o paid media têm uma pessoa que é o media planner, têm uma pessoa só para gerir a comunidade e a responsividade e depois para planeamento, têm pessoas para relatórios, normalmente as grandes agências estão dotadas a nível de uma equipa multidisciplinar que acarreta aqui uma diferente profundidade em termos destas diferentes áreas todas que se conjugam.”	Miguel Morais (Brandkey)
	“[...] nós temos muito trabalho, muitas outras contas que não são só de redes porque nós aqui trabalhamos muitas redes estamos sempre a ganhar redes novas. Ou seja, o que eu tenho mais dificuldade é em cumprir o planeamento é isso porque normalmente têm cinco posts por semana, portanto estamos a falar de imensos posts, é muito difícil conseguir...é raro ter o planeamento, por exemplo, esta semana preciso deste post para segunda, deste para terça, é muito difícil isso. [...] A questão aqui principalmente é o excesso de trabalho e o pouco que há porque lá está principalmente os criativos e que gostam de ser dinâmicas é muito giro tu veres o que está a acontecer na internet e no mundo das redes sociais e parares para pensar e fazeres para ti, queres fazer para a tua conta, gostares de veres os resultados que depois é reconfortante veres que o teu post correu bem.”	Sofia Almeida (Fuel)
	“A principal é essencialmente falta de tempo, falta de tempo para descobrir coisas novas, falta de tempo para olhar para os projetos em curso e para os clientes que estão na minha carteira e propor coisas novas e ver se existem alguns problemas, essa é a principal dificuldade. [...] o excesso de trabalho ou falta de tempo que já foi mencionado anteriormente, é uma delas mas não é a única. Porque lá está acaba por arrastar um pouco todas as outras que é falta de tempo para ter melhor formação, para conhecer melhor novas ferramentas, para ser um pouco mais autodidata e estar 100% focada em conhecer coisas novas e novas oportunidades.”	Susana Ribeiro (WayNext)
Falta de Planeamento Interno	“acho que às vezes acontece falta de organização mas o que é normal acontecer em grandes agências porque são muitos clientes, são muitas coisas a acontecer”	Cristina Marques (ExcentricGrey)

Sub-categoria	Unidades de registo (Continuação)	Un. de Contexto
	“Falta de planeamento interno o que influencia o meu planeamento pessoal e com o cliente, depois eu faço a gestão diária com os clientes e eles estão à espera de determinadas coisas e eu também estou à espera que determinadas coisas cheguem a mim nomeadamente respostas, emails, e quando isto tudo atrasa, atrasa tudo o processo. Diariamente tenho alguma dificuldade em que os meus colegas percebam que é tudo para agora, acham sempre que não, que dá tempo, não...É um bocado complicado. [...] mais disponibilidade de quem lá está e uma noção de prioridades maior. Porque quando isso existe, ou seja, quando eu tenho uma pessoa alocada só para trabalhar comigo, as coisas correm lindamente. Quando isso não acontece, que foi o que aconteceu esta semana, é o caos.”	Tânia Rodrigues (Partners)

ANEXO R – DESCRIÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DAS DIFICULDADES/BARREIRAS INDIVIDUAIS

Sub-categoria	Unidades de registo	Un. de Contexto
Criatividade Constante	“Se calhar a pior são os desafios que te aparecem, é quando não estás a conseguir encontrar uma ideia. Ficas frustrado. Ficas numa frustração. E se calhar na semana a seguir cai-te outra campanha e acertas logo à primeira. Mas é a maior dificuldade e é onde tu passas mais tempo a pensar, mas alimenta-te porque é um desafio que tu queres resolver. [...] Para ter uma ideia não há propriamente uma fórmula, existem várias técnicas mas não há uma fórmula...Portanto é o que passamos mais tempo a discutir.”	Fábio Loureiro (ComOn)
Responsabilidade de Gerir uma Comunidade	“É mais a gestão da comunidade porque é muita responsabilidade [...] é preciso muita noção e bom senso e estamos sempre também em contato com o cliente para tirar as dúvidas todas por que não podemos ter aquela espontaneidade de “ah vou responder a isto”. Neste caso não é possível porque estamos a falar para muita gente, é uma coisa que é maior do que nós e então temos sempre que contactar com o cliente e pôr a pergunta que foi feita no email, dizer olhe recebemos esta questão ou este comentário desta pessoa achamos por bem responder isto e depois o cliente diz sim/não ou alterem esta parte da resposta porque temos que ter sempre cuidado.”	Joana Sá (Partners)