INTRODUÇÃO

Actualmente, as organizações já não são reconhecidas apenas pelos resultados obtidos, mas sim pelas relações e influências existentes nos seus diversos grupos de actores/membros, no seio das quais têm de se ter em conta os objectivos organizacionais e os objectivos interpessoais ponderados nas relações sociais estabelecidas. Assim, estamos perante complexos jogos relacionais materializados pelas organizações, que visam a manutenção e transformação da opinião e fidelidade do seu público-alvo.

Desta forma, torna-se estritamente necessário pensar a comunicação como processo de construção da imagem e de estratégias de actuação, que prevêem a articulação dos recursos comunicacionais necessários para garantir a circulação de informações e significados, que contribuem para definir as diferenças, para o reconhecimento dos seus públicos e do seu valor associado à organização e institucionalizar a empresa como referência num mundo de grande e de forte concorrência e competição.

A comunicação empresarial, no mundo actual, é vista como uma área fundamental e indispensável ao desenvolvimento de meios comunicacionais, que permitem às empresas ampliarem as suas formas estratégicas de ser e de estar nos mercados em crescimento. Torna-se, por isso, uma importante prática na gestão empresarial.

No mundo empresarial a comunicação interna é um fenómeno que tem vindo a ganhar uma importante dimensão, tornando-se um campo promissor de investigação.

Esta premissa inspira vários autores a realizar estudos sobre a eficácia dos meios de comunicação dentro de uma organização. O estudo empírico da forma como os meios de comunicação interna são eficazes numa Agência do Grupo Financeiro Português - Caixa Geral de Depósitos - poderá ser um factor de importância crucial para o desenvolvimento de uma mais-valia para a Instituição.

O objectivo deste estudo é analisar a eficácia dos meios de comunicação interna na Caixa Geral de Depósitos, a partir da realização de 39 inquéritos administrados a colaboradores de uma Agência.

Os resultados do estudo, bem como as suas implicações, poderão potenciar motivações e conclusões úteis em relação à natureza dos meios de comunicação utilizados internamente para manter os colaboradores aptos a desempenhar as suas funções.

CAPÍTULO I – CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO

1. Motivação e Importância do Tema

A comunicação interna como factor de interacção entre os colaboradores e a organização

> *A comunicação é um processo essencialmente relacional que assenta numa troca mútua de mensagens e de sentido que é dado a essas mensagens entre pessoas ou grupos pelo uso de símbolos, gestos e outras formas de expressão, tendo em vista qualquer forma de compreensão mútua. A informação é, simplesmente, o conteúdo da relação entre pessoas ou grupos* (Freire, 1999:s.p.).

A comunicação é uma área estratégica para as empresas, tendo sido reconhecido o seu mérito durante o período controverso da revolução industrial. Após o aparecimento das fábricas a relação entre capital e trabalho tornou-se difícil.

Neste momento a comunicação com o público interno, ou seja, com os trabalhadores, tornou-se premente. Nos dias de hoje ainda existem inúmeros conflitos entre empregados e patrões, o que torna importante a actividade de comunicar com o público interno, para que esta relação humana seja fortalecida.

A comunicação interna promove e melhora a relação de uma organização com os colaboradores e os serviços que compõem a organização.

Este tipo de comunicação assume uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os colaboradores, sendo fundamental para a consolidação da identidade da organização.

Face a este contexto, emerge cada vez mais a necessidade de implementar este processo comunicativo dentro das organizações para melhor integrar e envolver todos os colaboradores.

A comunicação com o público interno será, assim, um factor crítico de sucesso para sustentar a coesão, o sentimento de pertença e a vontade de oferecer melhor desempenho, pela importância e reconhecimento do colaborador enquanto elemento chave dentro da organização.

A imagem que cada organização transmite depende, sobretudo, da satisfação e da motivação dos seus colaboradores.

O processo comunicativo organizacional antevê a necessidade de fortes instrumentos que promovam a relação entre a gestão e o colaborador e que, simultaneamente, sejam instrumentos de informação e motivação fazendo deles uma ferramenta privilegiada para a difusão de mensagens e o retorno de informação e opiniões, permitindo a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados.

Neste âmbito, a comunicação interna assume um papel importante na promoção e melhoria da relação entre a organização e os colaboradores, com repercussões ao nível dos serviços que a compõem, no desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os elementos da organização contribuindo, ainda, para a satisfação e motivação no trabalho.

Como é referido no *Manual de Comunicação Empresarial* por Beirão (2008), toda a comunicação interna é sinónimo de instrumentos de comunicação escrita, directa (oral) e audiovisual.

Com as novas tecnologias há cada vez mais formas das pessoas comunicarem, apesar de nem sempre o método utilizado ser o mais adequado, seja ao nível da linguagem escrita, seja ao nível da linguagem oral.

1.1 Objectivos do Estudo

1.1.1 Objectivos Gerais

Este trabalho tem como objectivo geral, analisar a eficácia dos meios de comunicação interna na Caixa Geral Depósitos.

Com este estudo pretendemos explorar a relação que pode ter a comunicação interna dos colaboradores, nas relações essenciais entre os seus diversos elementos organizativos: administrativos, comerciais, gestores e gerentes.

Uma tendência mundial, nos dias de hoje, é a busca pela valorização do factor humano nas empresas e no mercado de trabalho. A exigência está na capacidade de lidar e enfrentar as adversidades da vida.

> *O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os funcionários. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. [...] Factores orientados para a segurança, saúde, bem-estar e moral dos funcionários devem ser parte dos objectivos de melhoria contínua da empresa* (Barçante & Castro, 1999:11).

1.1.2 Objectivos Específicos

Constituem objectivos específicos:

- Verificar se há diferenças estatisticamente significativas na comunicação interna em função do género;
- Verificar se há diferenças estatisticamente significativas na comunicação interna em função da idade;
- Verificar se há diferenças estatisticamente significativas na comunicação interna em função da função exercida.

1.2 Conteúdo e Esquema Conceptual do Trabalho

Este trabalho foi dividido por capítulos de forma a facilitar a sua leitura e compreensão.

O primeiro capítulo compreende o contexto e objectivo da presente investigação.

No segundo capítulo é realizada a revisão da literatura, efectuando uma breve descrição dos conceitos de comunicação e os fluxos da comunicação, bem como comunicação empresarial e qual o lugar que ocupa no sucesso de uma empresa. Este capítulo é subdividido num outro ponto que retrata a comunicação interna e a sua importância para as organizações.

O terceiro capítulo contempla a fundamentação teórica, revelando a importância do Marketing Interno no seio de uma organização, mostrando como a comunicação interna é um factor de interacção com o colaborador.

Seguidamente, o quarto capítulo inspira-se nas tecnologias da comunicação e informação dando ênfase à sua eficácia na cultura organizacional; neste capítulo será, também, descrito alguns meios e instrumentos de comunicação interna para interligar o conceito tecnologico na gestão de recursos humanos e dar primasia ao tema de estudo: a eficácia dos meios de comunicação interna.

O quinto capítulo inclui o quadro conceptual da investigação, apresentando os valores culturais e organizacionais (missão, ética e estrutura organizacional) da Caixa Geral de Depósitos.

Posteriormente, o sexto capítulo caracteriza o objecto de estudo, integrando na teoria imagens de contexto orgânico, para melhor se interpretar a metodologia da investigação apresentada no sétimo capítulo.

No oitavo capítulo são exibidas as hipóteses de estudo de modo a serem testadas e descritas, particularmente é definida a amostra e apresentada a recolha de dados.

Por último é elaborada a discussão de resultados, onde constam as contribuições e limitações do estudo, em virtude de obter conclusões.

CAPITULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2. Fluxo de Comunicação

Comunicar não é nada mais do que tornar algo comum; é emitir uma mensagem através de um canal, para determinado receptor.

A comunicação tem dois objectivos fundamentais: fornecer informação importante a todos que precisam de a conhecer e divulgar mensagens de mudança que possam, de alguma forma, afectar o comportamento e a atitude dos que estão envolvidos neste processo.



Figura 1 - Fluxo de Comunicação

De *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso empresarial* por J. Correia, 2011.

Cada vez mais se recorre à comunicação na sociedade e nas organizações. Tendo em conta que uma organização é um sistema aberto que pretenda investir na divulgação dos seus produtos e serviços é, hoje, através das novas tecnologias, cada vez mais necessário utilizar o processo de comunicação e divulgação de dentro para fora da organização.

Este tipo de processo representa o maior potencial da organização, com o objectivo de servir um desígnio comum, sendo importante servir de igual modo os clientes internos e externos da mesma forma.

Os sistemas de comunicação numa organização podem relacionar-se através de variadíssimos processos, desde que a sua divulgação seja eficiente, tendo como base os diversos níveis da organização a que são dirigidos – Qualificações, Habilitações, Antiguidade, Idade e Local de Trabalho.

O fluxo de comunicação é influenciado pela estrutura da organização, conforme se indica abaixo (Katz, 1993):

- Comunicação descendente – do topo para a base:
  Níveis superiores hierárquicos ⟶ Empregados
  (informar, instruir e dirigir)

- Comunicação ascendente - da base para o topo:
  Subordinados ⟶ Superiores
  (fornecer informações para o topo – *feedback*)

- Comunicação lateral – Trabalho de Equipa – no mesmo nível hierárquico;

- Comunicação em diagonal – Fluxo de informação de autoridade/poder entre especialistas/chefias e elementos da equipa de trabalho.

Os meios de comunicação interna deverão conseguir um equilíbrio razoável entre os vários tipos de fluxos de comunicação, de modo a que todos se sintam como parte integrante e interessada da comunicação. (*Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 2010)

Ao longo dos últimos anos as empresas têm enfrentado inúmeros desafios do ponto de vista do mercado, que colocam à prova as suas capacidades de adaptação à mudança, utilizando, em muitos casos, os fluxos de comunicação como veículo para melhor adaptação à mudança.

2.1 Comunicação Empresarial

O nosso quotidiano é marcado pelos meios de comunicação social. As organizações adquirem assim uma grande responsabilidade na informação dos seus públicos. É neste contexto que surgem os mecanismos de comunicação e gestão do relacionamento com os públicos.

Ao longo dos tempos o processo de comunicação deixa de ser composto, apenas pelo emissor, pela mensagem e pelo receptor. É introduzido e desenvolvido o conceito de meio/veículo responsável pela transmissão da mensagem.

Rego (1999) identifica 6 elementos básicos no processo comunicacional: o emissor, a mensagem, o canal, o receptor, a percepção e o feedback.

A mensagem é então descrita como a expressão da ideia que se quer transmitir; a fonte é quem transmite essa ideia (emissor); o meio/canal - a forma como se transmite a ideia; o receptor, aquele que recebe a mensagem; a percepção, o que vai afectar a forma como é enviada e recebida a mensagem e o feedback como a reacção do receptor á mensagem.

A comunicação assume-se como uma área estratégica adoptada pelas empresas.

Segundo Goldhaber apud Kunsch (1997:68) a comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Desta forma, a comunicação organizacional pode ser interpretada como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Podemos inferir que o acto de comunicar procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas organizações, onde assistimos a um cruzamento entre os aspectos de complexidade do acto de comunicar e os aspectos interpessoais presentes nas relações humanas.

Duterme (2002:85) refere que "o funcionamento específico e a compreensão de um sistema são determinados pela natureza das interacções (relações), que devem poder ser interpretadas em função do contexto em que surgem". Define esse mesmo contexto como o resultado das interacções dos indivíduos e dos grupos com os elementos do meio ambiente.

Kunsch (2003:19) reitera que "Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas".

A comunicação empresarial tem como objectivo essencial da empresa desenvolver a melhor abordagem e criar meios eficazes (Beirão, 2008), com base na mensagem, para o estabelecimento de contactos com o público-alvo, de forma a influenciar decisões, motivar os colaboradores no alcance dos objectivos organizacionais, apelando ao seu envolvimento e desenvolvimento, criar eventos, aumentar o número de vendas e evitar conflitos. As organizações/empresas têm à sua responsabilidade a definição clara das orientações e de exercer uma gestão participativa.

A comunicação é assim tornada imprescindível para qualquer organização social. A dinâmica organizacional processa-se pela interligação e relacionamento dos seus membros; o seu sucesso inicia-se aqui.

De acordo com Rego (1999) o funcionamento das organizações está dependente da ocorrência de vários processos comunicacionais.

Cada organização apresenta um conjunto de características próprias, de valores, que as tornam únicas e distintas; desta forma, não existe modelo padrão da forma e de como comunicar. É necessário entender e identificar qual a cultura de uma organização. Surge a necessidade, por parte destas, de estruturar formas de comunicação que estejam ajustadas à flexibilidade das tecnologias emergentes e com o crescimento das massas críticas.

Remondes (2010) refere que as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel central na optimização do funcionamento interno das empresas.

O tipo de interacção que se deve fazer sentir no seio de uma empresa, intercedida pelos processos comunicacionais e pela cultura organizacional, determina a metamorfose do conhecimento pessoal em conhecimento empresarial. Torna-se indispensável, desta forma, o fornecer informações claras, saber interpretar, assim como saber ouvir. É necessário ser-se preciso no que se deseja.

A comunicação é adquirida como uma ferramenta estratégica na boa gestão de uma empresa. É necessário definir objectivos construtivos, precisos e saber comunicar esses mesmos objectivos, de forma a evitar os maus entendimentos, as más interpretações e principalmente os resultados negativos.

A comunicação está para além do desenvolvimento das novas tecnologias e dos processos de transmissão de informação, ela interliga e depende das interacções humanas, da técnica e da prática, das relações sociais e dos novos desejos (Sousa, 1999).

Assume-se, assim, que as políticas de uma organização são actos comunicacionais, uma vez que estes determinam e atribuem significados relativos à organização, à sua forma de acção, ao estabelecimento das suas prioridades, tendo em conta a especificidade do público receptor, materializando desta forma a imagem da organização. Contudo, as organizações são também responsáveis pela comunicação, não apenas pelo que faz, mas também pelo que não faz, influenciando a sua imagem.

Machado et al (2006) reitera que a comunicação deixa de ser compartimentada, focada nos produtos e actividades isoladas e passa a ser perspectivada de uma forma processual e integrada com vista à criação de espaços de interacção e relacionais com os públicos. Passa a constituir um elemento estratégico na integração das diversas práticas e actividades organizacionais, de forma a corresponder às procuras e exigências dos diversos actores sociais.

Neste contexto surge o conceito de comunicação de marketing que tem a finalidade de divulgar e promover os produtos, serviços ou marcas. Como já vem sendo descrito, a comunicação empresarial visa a divulgação da imagem da instituição como entidade que integra um corpo social e que tem direitos, deveres e obrigações, de forma a aumentar a receptividade e adesão dos clientes internos.

É, também, usada para informar, persuadir e trabalhar as atitudes do pessoal chave no mercado interno.

2.2 Comunicação Interna

A revolução industrial foi um marco importante nas relações estabelecidas entre patrões e empregados, nas relações entre capital e trabalho. As constantes lutas entre estes dois pólos transformam a comunicação interna num acessório essencial ao bom entendimento e à criação de relações pacíficas.

Para Dutra (2002:44) "no momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controlo para o desenvolvimento".

Valorizar a componente humana nas empresas, reconhecer o empenho e o compromisso assumido pelos colaboradores, ter em conta os interesses pessoais e, da melhor forma, saber integra-los na missão da empresa, torna-se cada vez mais indispensável. Sem dúvida que para tal acontecer as estratégias definidas têm de estar em conformidade com os pressupostos estabelecidos pela cultura organizacional.

A comunicação interna pode ser considerada como uma arma poderosa nas empresas.

Para Fortes (1998) o público pode ser dividido por três segmentos relacionados com a comunicação empresarial:

- Público interno - que inclui todos os funcionários da organização/instituição, desde os accionistas, gerentes, administrativos até aos empregados da linha de produção. Os familiares destes funcionários também são classificados como público interno;

- Público misto - clientes que possuem características de público interno e externo, tais como investidores, fornecedores, entre outros;

- Públicos externos - são grupos externos à instituição, os quais possuem algum tipo de relação de interesse com a mesma, tais como a imprensa, o governo, os concorrentes, os consumidores e a comunidade na qual a organização está inserida.

O conhecimento do seu público é o ponto de partida para qualquer empresa garantir o sucesso de um programa de comunicação.

As empresas necessitam de identificar quais os canais de comunicação interna que melhor se adaptam à transmissão de mensagens, sejam eles reuniões, edições de boletins informativos internos, murais, realização de seminários, *brainstorming*,

palestras, internet e intranet, entre outras. São muitas as alternativas que uma empresa pode recorrer para dinamizar a comunicação interna.

O mesmo autor reitera que a comunicação se baseia na melhor forma e meio de comunicar a acção. Diz respeito às opções tomadas sobre a melhor forma de comunicar o produto ou serviço (seja em termos de meios de comunicação, seja em termos de timings), tendo como objectivo o aumento da receptividade/adesão dos clientes internos.

A comunicação torna-se um meio indispensável devido à necessidade de realizar encontros entre clientes internos da organização. É fundamental para a obtenção de resultados e tem de ser utilizada de forma adequada para facilitar a compreensão nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos. Deve existir a preocupação de partilhar, com todos os colaboradores, as metas da organização. Desta forma, a comunicação adquire funções informativas, de integração, de retroacção, comportamentais, de mudança e de imagem.

A dinâmica organizacional, que visa coordenar recursos humanos e materiais para atingir objectivos específicos, processa-se pela interligação e relacionamento dos seus membros. Toda a organização comunicativa pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipa, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa (Marques, 1996).

Segundo Martins (2010) o mundo encontra-se em mudança constante, o que obriga as organizações e as pessoas que nelas trabalham a estarem receptivas às alterações operacionais, no sentido de aumentarem ou manterem a sua competitividade.

O aumento da competitividade traduz-se num crescimento da oferta de produtos e serviços, com agressivas estratégias de preço e produto, levando progressivamente a uma homogeneização da oferta entre os principais concorrentes, onde se destaca apenas a diferença do atendimento prestado pelos colaboradores.

Os mercados evoluem e as opções de compra dos consumidores tornam-se mais sofisticadas com a difusão acelerada de informação. Nessa medida, a estratégia organizacional deve preparar o futuro através da acção presente. (Martins 2010).

CAPÍTULO III – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3. Marketing Interno

Pretende-se, ao invocar o marketing interno, a compreensão teórica dos temas objecto desta investigação. Nesse sentido, estudam-se conceitos de Marketing interno que se co-relacionam com a comunicação interna, bem como a sua importância no contexto organizacional.

Segundo Kotler (1999) o marketing é definido como um " processo social e empresarial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da troca de produtos e criação de valores". Refere, ainda, que se caracteriza como sendo uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor aos clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e os seus "*stakeholder*".

Podemos inferir que o marketing interno dota as empresas de um conjunto de técnicas e meios que lhe permitem aumentar o seu nível de eficiência, tendo em conta os interesses dos clientes e colaboradores.

O factor humano é hoje importantíssimo no valor atribuído às organizações/empresas. Cada vez mais os clientes se mostram também preocupados com a estabilidade do colaborador que o atende. Quer isto dizer que o resultado de uma boa comunicação interna também se reflecte no comportamento do colaborador.

A adopção do marketing interno por parte das empresas é vital para o sucesso de qualquer organização. Um bom trabalho de marketing resulta em melhores produtos, clientes mais felizes e a obtenção de lucros maiores.

O conceito de marketing conduz à exigência por parte das organizações na adopção inicial do marketing interno e posteriormente a adopção do marketing externo.

Brum (2000) define marketing interno como "dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente".

Os funcionários das empresas adquirem um papel primordial na promoção de serviços qualificados que são oferecidos pelas empresas.

3.1 Mix Pessoal

O crescimento e a competitividade no mundo empresarial, transformou-se numa das operações económicas de maior importância no cenário mundial e nacional. Este sector diariamente intensifica-se, concentrando-se numa área de negócios que emprega alta tecnologia.

No decurso desse crescimento e da competitividade do sector, a procura por pessoas competentes técnica e profissionalmente tem sido uma constante, mas no que diz respeito a recursos humanos as organizações têm atraído e desenvolvido pessoas com competências que possibilitam tornarem-se mais competitivas.

Segundo a literatura, reter e desenvolver os colaboradores de uma empresa, quase não significa atender às necessidades desse público interno, já que cada elemento dentro de uma organização tem necessidades específicas.

Como consumidor, o cliente interno de uma organização, quando não tem as suas necessidades satisfeitas ou atendidas, torna-se uma pessoa insatisfeita e desleal, ou seja, pode-se realizar uma comparação com as mesmas características de quando adquirimos um produto que não satisfaz as nossas necessidades (Kotler, 1999).

Contudo, algumas organizações, dentro de certos parâmetros, têm tentado completar as necessidades dos colaboradores de várias formas, oferecendo-lhes produtos que vão do tangível ao intangível, procurando assim concretizar um dos princípios básicos mais primitivos do marketing que seria a troca com lucro para ambos os lados, no caso em questão, para a organização e cliente interno.

O cliente interno é visto como fornecedor de uma rede interna de prestação de serviços, responsável pela agregação de valor aos produtos e serviços oferecidos pela organização. Os clientes internos são também vistos como detentores de um propósito comum responsável tanto pela criação como pela continuidade da organização.

O cliente encontra-se cada vez mais "sofisticado" e informado acerca dos produtos e serviços, mais sensível ao preço e à qualidade, tendo também acesso a um maior leque de opções.

Neste sentido está mais propenso à não fidelização e tem cada vez menos contacto presencial com os prestadores de serviços, graças às novas tecnologias e canais de interacção disponibilizados pelas empresas.

Segundo os autores do *Novo Humanator*, uma das mais importantes contribuições do marketing moderno foi levar as empresas a reconhecer a importância de deixarem de ser orientadas para o produto, para passarem a ser orientadas para o mercado e para o cliente.

A recorrência aos conceitos de marketing torna implícita a necessidade de utilizar as quatro variáveis que constituem o marketing mix interno, que se define como um conjunto de decisões fundamentais, adoptadas pelo responsável, em relação às quatro variáveis de acção de que dispõe dentro da empresa, nomeadamente, o Produto ou Serviço, o Preço, a Comunicação e a Distribuição (Kotler, 1999).

3.1.1 Comunicação

A comunicação aparece como uma das quatro variáveis fundamentais do marketing (marketing mix), são elas:

- ✓ Produto – especificações e forma como estas vão ao encontro das necessidades e desejos do cliente/ oferecer a melhor solução;
- ✓ Preço – definição do preço tendo em conta o impacto económico e sócio-psicológico/ a melhor relação custo/benefício;
- ✓ Distribuição – canais de distribuição mais convenientes;
- ✓ Comunicação – a mais agradável e presente/ o mix da comunicação.

O mix da comunicação é definido pela literatura, como o conjunto das variáveis da comunicação que é possível conjugar para atingir com mais eficácia e eficiência os

objectivos estratégicos determinados, tais como a publicidade, forças de venda, marketing directo, patrocínio e mecenato, relações públicas, promoções e *merchandising* (Kotler 1999).

Entende-se por comunicação a forma e o meio de comunicar o produto ou o serviço, destacando-se a comunicação verbal, escrita, as revistas/jornais, audiovisuais, suportes de comunicação, entre outros. (Câmara, 1998)

Em seguida, passo a descrever as 3 componentes restantes, que constituem o marketing interno:

3.1.2 Produto ou Serviço

De acordo com Costa (2003) o Produto ou Serviço consiste na acção concreta a implementar no âmbito da política de Recursos Humanos, permitindo desta forma fixar, ampliar e aliciar os colaboradores.

São desenvolvidas formações profissionais e oportunidades de desenvolvimento, planos de carreira capazes de dotar cada funcionário de habilidades e conhecimentos que lhes permitam um aumento da eficácia no desempenho das suas funções quotidianas.

A promoção da capacidade individual de cada colaborador na contribuição do seu crescimento é uma estratégia que deve ser valorizada, uma vez que desenvolve nos colaboradores sentimentos de realização, de utilidade, estimulando a participação de forma activa na progressão da sua carreira, consequentemente, funcionários mais vocacionados para contribuir para o sucesso da empresa.

O incentivo dos funcionários das empresas, através de recompensas e da própria remuneração constituem elementos fundamentais e funcionais para captar o interesse no alcance e aceitação dos objectivos pessoais e dos objectivos da empresa.

É importante, no ambiente organizacional, não esquecer de fornecer formação e actualização dos profissionais, desta forma, é importante planear e organizar acções de

formação internas ou externas, tendo em vista a valorização profissional dos funcionários e o aumento dos índices de preparação dos mesmos.

A remuneração e os benefícios, processo de recompensar as pessoas, constitui um dos elementos fundamentais para o incentivo dos funcionários da organização, tendo em vista, por um lado, os objectivos organizacionais a serem alcançados, e por outro lado, os objectivos individuais a serem atingidos. O salário e a remuneração recebida pelo trabalhador pela venda da sua força de trabalho funcionam como uma recompensa.

Os benefícios são interpretados como regalias e vantagens concebidas pela organização, como por exemplo, as denominadas recompensas adicionais ou incentivos salariais de bom desempenho, descontos na empresa nos seus produtos, fornecimento de automóvel, telemóvel, subsídios diversos, entre outros.

As entidades de formação e de organização têm a função de realizar o levantamento de necessidades e colaborar na definição de prioridades de formação e aperfeiçoamento profissional dos seus funcionários; planear e organizar as acções de formação internas ou externas tendo em vista a valorização profissional dos funcionários e a elevação dos índices de preparação necessários ao exercício de funções e ao aperfeiçoamento dos funcionários dos diferentes serviços dentro da organização.

É necessária a adopção de estilos de gestão que se traduzam em políticas a adoptar e à definição de objectivos da organização.

Com o plano de carreira, o funcionário saberá até onde pode chegar e quanto tempo levará para alcançar os seus objectivos dentro da empresa, ou seja, o funcionário tem a percepção quanto ao crescimento profissional. A não promoção de um funcionário gera uma baixa na produtividade.

3.1.3 Preço

Costa (2003) atribui ao preço a correspondência ao que é exigido ao cliente interno (colaboradores) em troca de produtos ou serviços que lhes oferecem em termos de retenção e desenvolvimento. Pode passar pela mudança de atitudes, esforços no

sentido de melhoria de qualidade do serviço prestado, disponibilidade pessoal, espírito de criatividade e inovação, bom senso, compromisso total com a missão e objectivos da empresa; ser pró-activo, ter a capacidade de se antecipar a situações e necessidades de problemas futuros; ter velocidade de implementação, facilidade e eficácia no exercício das funções de cada trabalhador. De uma forma geral, o preço acaba por estar dependente do empenho e da produtividade.

A motivação é um processo global que tem como objectivo final comprometer o funcionário com as causas e objectivos da empresa para integrá-lo na cultura organizacional. Este comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização

3.1.4 Distribuição

Para Churchil (1999:368) "um canal de distribuição é um sistema organizado de órgãos e instituições, que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos consumidores finais, com a finalidade de realizar a tarefa de marketing".

Ou seja, o que o autor refere é que, a distribuição é constituída pelo conjunto de pessoas e pela empresa que estão envolvidas no percurso que o produto faz, de forma a chegar ao consumidor final. São identificados neste processo, o produto, o consumidor final e qualquer intervenção que participe no canal de distribuição, esta consiste nas opções a tomar sobre os canais a serem utilizados para implementar a acção, ou seja, sobre a colocação do produto ou serviço junto do cliente interno. É por vezes designada de "venda interna".

Em termos de distribuição, podemos distinguir três tipos de canais:

Canal Directo – o responsável pela gestão das pessoas repercute as acções directamente no público-alvo (cliente interno: empregado, equipa ou função);

Canal Indirecto com Facilitação – o profissional de Recursos Humanos colabora com o líder de equipa na facilitação de reuniões para a apresentação ou implementação de produtos ou serviços de gestão das pessoas;

Canal Indirecto com Consultoria – o profissional de Recursos Humanos presta apoio como consultor do líder de equipa, para o habilitar a implementar um produto ou serviço de gestão das pessoas.

A Distribuição está preocupada com os lugares físicos e sócio-técnicos nos quais devem ser entregues os produtos e as comunicações: reuniões, sessões de aconselhamento, seminários, etc.

3.2 Importância Organizacional do Marketing Interno

A adopção do Marketing Interno por parte das empresas é vital para o sucesso de qualquer organização. Um bom trabalho de marketing resulta em melhores produtos, clientes mais felizes e a obtenção de lucros maiores.

É do conhecimento geral a importância crescente dos meios de comunicação na propagação da mensagem organizacional, nomeadamente, da televisão, que tem assumido um papel preponderante, promovendo a imagem das marcas e monitorizando as sondagens dos produtos e dos serviços mais apetecidos pelos clientes. Juntamente com as ferramentas da comunicação interna, as organizações têm vindo a aproximar-se mais dos seus colaboradores quebrando barreiras hierárquicas.

Tenha-se como exemplo as Reuniões Plenárias do Grupo CGD serem lideradas pelo Vice-Presidente, Dr. Francisco Bandeira, mostrando aos seus colaboradores que não estão sós no combate às dificuldades passadas pela organização, bem como no cumprimento dos objectivos propostos e alcançados com o mérito de cada colaborador, pois uma organização não é um só, mas sim um todo. No caso da Matutano, são distribuídos pelos colaboradores livros "Uma excelente companhia", ou no caso da AXA são utilizadas as avaliações de desempenho para diagnosticar necessidades de formação (Câmara et tal, 1998).

Partindo destes exemplos, marketing interno é um conjunto de técnicas que têm como objectivo favorecer a adequação do colaborador com as suas capacidades funcionais, tornando-o mas realizado e integrado face à função desempenhada, atingindo, desta forma, os objectivos da empresa com a ajuda dos gestores de Recursos Humanos.

Neste processo de desenvolvimento organizativo é função dos gestores de Recursos Humanos terem um papel activo na gestão da mudança, mantendo as suas funções «tradicionais» de fornecedor dos serviços de gestão do pessoal, sem esquecer o seu papel enquanto guardião dos valores e princípios da empresa.

Os administradores e os gestores esperam que as suas organizações possam prestar um excelente atendimento aos seus clientes externos mas, muitas vezes, esquecem-se de satisfazer os clientes internos.

Os colaboradores de uma empresa também devem ser vistos como clientes, pois a relação que a empresa desenvolve com estes é igualmente uma relação de troca. A empresa espera que os seus funcionários sejam responsáveis pelos resultados, que desempenhem com qualidade as funções a cada um atribuído, e que, se comprometam no alcance da missão da organização. Os colaboradores, por sua vez, esperam ser bem remunerados, reconhecidos pelos esforços e actuar num ambiente de trabalho agradável.

Para auxiliar os gestores neste árduo trabalho de atender a tais necessidades, o Marketing Interno, aliado à Comunicação Interna, tem-se tornado numa ferramenta de extrema importância por sincronizar e adaptar todas as pessoas que trabalham na empresa, na implementação e operacionalização de acções de mercado.

A área do marketing na maioria das vezes deve, assim, desenvolver actividades de marketing interno, visando tornar os colaboradores mais sensíveis aos esforços de marketing da empresa, mais comprometidos com o alcance dos resultados esperados e, consequentemente, melhor preparados para oferecer um serviço de grande nível de qualidade ao cliente externo.

CAPITULO IV – A EFICÁCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

4. Tecnologias de Informação na Comunicação

Segundo Maximiano (2000:282), *Comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões*. Mas para que esta comunicação seja veiculada é necessário que o emissor da informação adapte o veículo de chegada ao receptor. Quer isto dizer que devem ser adoptados correctamente os instrumentos utilizados na transmissão da mensagem, quer no meio interno de uma organização, quer no meio externo.

Os Recursos Humanos são hoje a principal fonte de informação para o desenvolvimento empresarial, anexos às tecnologias vão permitir diversas mudanças no mundo dos negócios (Sousa, 1999).

Neste contexto, é importante que estes recursos se apoiem nas diversas tecnologias de informação, tendo em conta que para isso é necessário saber como utilizar e qual a sua eficácia face ao contexto organizacional.

Actualmente, as Tecnologias de Informação e Comunicação permitem planear, estruturar e antecipar garantindo a participação de todos no ambiente organizacional. As empresas conseguem hoje ganhar vantagem competitiva no mundo empresarial, desde que se apoiem nas mais diversas ferramentas informáticas.

A evolução tecnológica permite o fácil acesso à informação directamente relacionada com a empresa, ou procurar informações sobre os actuais clientes, ou até mesmo captar potenciais clientes percebendo quais as suas necessidades de forma a propor uma vantagem competitiva nos produtos/serviços oferecidos pela empresa.

As ferramentas tecnológicas desde que bem aplicadas são óptimas no fluxo de trabalho, permitindo aos colaboradores mais reticentes à mudança uma maior interacção com a organização da empresa e o meio interno envolvente.

Estas barreiras de mudança colocadas muitas vezes pelos colaboradores mais antigos, podem ser combatidas com a formação (acções de formação presenciais e

formação *e-learning*) da utilização eficaz dos meios disponibilizados pela empresa, é importante retirar os medos das novas tecnologias.

Muito se tem evoluído nesta área, casa vez mais as empresas estão automatizadas e aptas à recepção das novas tecnologias de informação, pois são elas que hoje abrem as portas para a internacionalização de forma rápida consegue-se chegar a todo o mundo.

Presentemente as TIC estão cada vez mais desenvolvidas e difundidas. A informação tornou-se o marco diferencial de competição, como por exemplo: o computador, o email, as aplicações multimédia, etc.

Os gestores nestes casos devem ter capacidade para realizar uma dupla análise, de forma a estimularem a mudança organizacional, baseando-se no ambiente interno e no ambiente externo.

Nestes termos, e com base na análise SWOT (*Marketing para o século XXI*), os gestores vêem no ambiente externo as oportunidades e ameaças, e no ambiente interno as forças e as fraquezas.

Para além da dupla análise, devem ser identificados os pontos fortes e fracos da actual política de comunicação e da cultura da empresa e neste contexto, perceber as expectativas dos colaboradores. Daí surgir a análise das potenciais oportunidades e das possíveis ameaças.

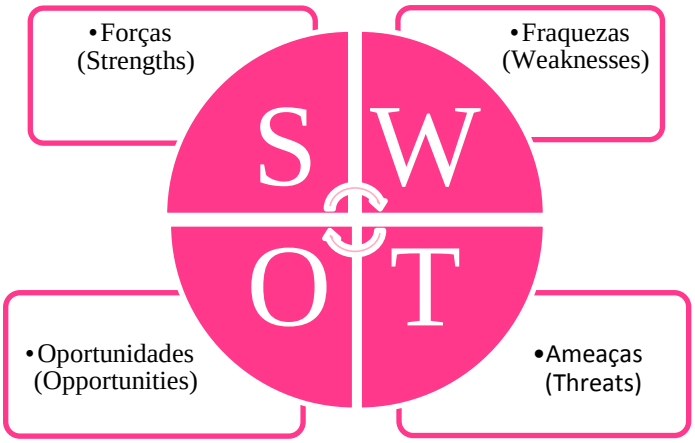


Figura 2 - Análise SWOT no meio interno

De “Marketing para o século XXI” por J. Correia, 2010. Adaptado.

As capacidades organizacionais de uma empresa baseiam-se na consistência dos recursos interagirem uns com os outros, transformando os *inputs* em *outputs*.

Cada organização é constituída por várias pessoas e grupos, sendo estes os principais actores operacionais na coordenação da elaboração do produto.

Neste contexto, é importante que a transmissão das mensagens seja devidamente direccionada para os actores operacionais, tendo em conta o nível de instrução, a escolaridade, a idade e a segmentação geográfica. Estes factores são importantes para adaptação da linguagem a utilizar na comunicação e nos meios utilizados.

As TIC são uma consciência das empresas, pois em caso de fluxo de trabalho são uma mais-valia nas respostas a dúvidas, reclamações ou sugestões, tornando-se num instrumento facilitador no desenvolvimento do trabalho.

A sociedade está em constante mutação devido à influência das tecnologias na nossa forma de pensar e agir.

4.1 Meios e Instrumentos de Comunicação Interna

Hoje em dia são vários os modelos de comunicação escrita utilizados no seio de uma organização. Para os vários autores do *Manual de Comunicação Empresarial*, destacam-se as cartas, as revistas ou jornais e as *newsletters*, bem como os manuais de acolhimento, relatórios, *intranet*, *e-mail*, entre outros.

O computador tornou-se uma necessidade no mundo em que vivemos, reduziu a burocracia e aumentou a rapidez nas transacções, porém exige do utilizador cada vez mais competências para utilizar às tecnologias.

Os jornais, revistas, intranet e *newsletters* são dos instrumentos mais utilizados como forma de comunicação interna, pois conseguem chegar mais facilmente a todos os colaboradores.

Para Pires (2002), a *newsletter* é cada vez mais utilizada devido ao sucesso que tem vindo a apresentar na era dos meios de informação modernos.

Uma *e-newsletter* ou *newsletter* é um boletim que se distribui regularmente de forma electrónica, principalmente através de e-mail e refere-se, normalmente a um assunto específico dirigido para uma determinada comunidade com interesses comuns.

Uma *newsletter* é um dos mais importantes instrumentos utilizados pela comunicação interna de uma empresa ou organização. Este suporte de informação constitui uma forte componente na relação *management* – colaboradores.

A possibilidade da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação justifica a plena adopção desta ferramenta em detrimento de uma revista em suporte de papel, como é o caso do suporte operacional e normativo disponibilizado *on-line* completamente actualizado como é o caso da intranet.

Este tipo de tecnologias cria uma relação de proximidade muito grande com os seus leitores e tem por suporte principal a internet. A inexistência de despesas de impressão, bem como de custos de distribuição torna este tipo de publicação económico e com óptimos resultados de comunicação, por ser fácil de ser lido a partir de qualquer lugar, segundo Pires (2002).

Considerada um veículo de comunicação privilegiado, a *newsletter* pode ser dirigida para uma comunidade específica e ser subscrita através de uma assinatura, sendo implementada numa intranet ou em página de livre acesso.

Sempre que se pensa na execução de uma *newsletter*, há que ter em conta o tipo de público a que nos dirigimos e qual o seu nível sociocultural. O público-alvo deve ser bem identificado para poder manter os colaboradores motivados, sendo, portanto da maior importância desenvolver sentimentos de pertença e valorizar experiências.

Este tipo de jornal é uma óptima estratégia de comunicação na realidade em que é promovida, habitualmente pela gestão de topo, o que lhe dá credibilidade e ao mesmo tempo uma grande capacidade de explicação e persuasão possuindo, ainda, o utilizador a maior liberdade na interacção com o meio.

CAPÍTULOV – QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

5. Introdução

Uma vez já efectuada a revisão da literatura, o presente capítulo tem como objectivo caracterizar a Instituição Financeira Caixa Geral de Depósitos, bem como apresentar as características da Agência de Estudo utilizada para a investigação.

Neste capítulo será, ainda, descrito como foi definida a população-alvo, a caracterização da amostra, a recolha de dados e a utilização do questionário. De seguida, serão analisadas as variáveis em estudo, por forma a garantir uma composição final adequada em termos de consistência e de validade.

O final do capítulo faz uma breve apresentação gráfica da composição final das variáveis em estudo.

5.1 Caracterização da Caixa Geral de Depósitos

A Caixa Geral de Depósitos é o maior Grupo Financeiro Português, mantendo-se como referência pela sua estabilidade, solidez e financiamento da economia, segundo a informação fornecida pela Instituição no site www.cgd.pt.

Figura 3 – Logomarca Caixa Geral de Depósitos

De *Mediateca da Caixa Geral de Depósitos*, 2009.

A Marca CGD, com 133 anos, tem vindo a acompanhar e a estimular o desenvolvimento económico e social do país, desde a sua criação. (Mediateca da CGD)

Através de uma cultura forte, assente nos mais elevados padrões éticos, no rigor e profissionalismo mas, também, numa atitude de permanente disponibilidade para a mudança.

Os seus pilares de imagem são ainda suportados por um perfil de marca responsável, honesta, exemplo de cidadania, simpatia e atenciosa.

A Caixa Geral de Depósitos é uma instituição financeira moderna, inovadora e humana, reconhecida pelos seus clientes como uma entidade que transmite confiança, solidez e transparência.

A rede comercial do Grupo CGD em território nacional privilegiou, em especial, as zonas urbanas de grande densidade populacional, sendo constituída por:

- Rede de Balcões – 792
- Rede de Gabinetes de Empresas e Soluções – 39

Fazem parte do quadro global da Caixa Geral de Depósitos **10900** colaboradores, segundo dados informativos no site da Intranet Institucional, a cargo do Departamento de Suporte Operacional – *Brand Performance Barometer* (2008).

As admissões de jovens licenciados, aliadas às reformas dos empregados mais idosos, permitem uma redução média de idades de 42,5 anos para 41,3 anos, verificando-se também o reforço gradual do número de empregados com habilitações ao nível do Ensino Superior de 38,8% para 41,8%.

Na distribuição do género, mantém-se a tendência de crescimento do número de mulheres: 53,7%, mais evidenciada no grupo etário abaixo dos 35 anos, onde mais de 68,0% do número total de empregados é do sexo feminino.

A rede de distribuição comercial é efectuada por Direcções Comerciais – DPN (zona Norte), DPC (zona Centro), DPL (zona Lisboa) e DPS (zona Sul e Ilhas).

Devido à dimensão orgânica da Instituição, o presente estudo centrar-se-á numa Agência de grande dimensão, composta por 40 colaboradores distribuídos pelas várias áreas operacionais, integrada na Direcção Comercial do Centro.



Figura 4 – Logótipo da Direcção de Particulares do Centro

De *Mediateca da Caixa Geral de Depósitos*, 2011.

5.2 Missão

Um dos pontos fulcrais que sustenta uma organização é a Missão a que esta se propõe, devendo ser partilhada com cada colaborador, para que este se sinta como parte integrante da organização, assim como será fundamental dar a conhecer a cultura organizacional desenvolvendo, deste modo, padrões de comportamento nos colaboradores que a suportem, perante os concorrentes e os clientes uniformizando a Imagem de Marca.

A missão da CGD tem por base a criação de condições necessárias para que todas as pessoas que nesta organização trabalham possam atingir desempenhos de excelência.

Toda a informação apresentada anteriormente tem por base fontes internas do Grupo CGD, com possível consulta online na Web grafia no site Institucional, dados actualizados pela DSO na data 2011-03-11.

5.3 Ética

Segundo o Código de Conduta da CGD, a ética desta instituição é orientada para o cliente, regendo a sua actividade por um regime jurídico específico designado sigilo bancário (Instrução de Serviço Código de Conduta 2011- Mediateca da CGD).

Este estudo está sujeito ao sigilo de dados, não podendo revelar-se a terceiros ou usar, em proveito próprio, conhecimentos ou informações adquiridos no decorrer desta pesquisa.

Apesar de permitida a investigação em ambiente real – *in loco*, não poderão ser usadas informações internas que coloquem em causa a imagem Institucional da Caixa Geral de Depósitos e de todos os que nela trabalham, bem como elementos respeitantes às relações com clientes.

É importante que passemos a olhar as pessoas que trabalham na nossa equipa com olhos atentos, com uma visão diferente, preocupados com as suas particularidades. A empresa é um todo, formada pelo somatório individual de ideias, sentimentos, sonhos, angústias, expectativa e realizações. É na harmonia dessas emoções que o verdadeiro "maestro" conseguirá a sinfonia perfeita.

Por essas razões, o maior investimento de uma empresa deve estar nas pessoas, pois é nelas que está o poder da decisão em fazer ou não fazer, em fazer tudo ou só uma parte, em fazer correcto ou mais ou menos, em fazer agora ou depois...

Os colaboradores devem, obrigatoriamente, saber que atravessamos uma nova era de competências, definidas pela sobrevivência e que a imagem de uma empresa está no desempenho da sua equipa.

5.4 Formação e Desenvolvimento

A CGD aposta na formação e desenvolvimento das competências pessoais de cada colaborador como instrumento de valorização profissional. Anualmente, é atribuído apoio financeiro e técnico para desenvolver planos de formação internos e externos com o Instituto de Formação Bancária. Neste âmbito, cada colaborador é responsável pela sua auto-formação na plataforma *e-learning*. O investimento na formação pretende ser racionalizado de modo a melhorar a performance e elevar o contributo para a produtividade laboral.

É necessário conhecer as tarefas e as responsabilidades que fazem parte de cada função; determinar os requisitos de experiências, aptidões, capacidades físicas

necessárias para o melhor desempenho de cada trabalhador e avaliar qualitativamente e quantitativamente o resultado útil da formação realizada pelo colaborador, de forma a poder melhorar e estimular a aquisição/renovação de competências.

5.5 Estrutura Organizacional

As relações humanas e a comunicação na empresa são a essência de qualquer organização, fundamentalmente são duas componentes que num contexto global permitem o bom funcionamento das organizações.

Segundo Mintzberg (1995), a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a totalidade dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e, de seguida, assegurar a necessária coordenação das mesmas.

A literatura sugere que a essência da estrutura organizacional é suportada pelos pilares designados de mecanismos de coordenação, ligando as diferentes tarefas e as partes da organização numa só unidade.

Neste sentido a Caixa Geral de Depósitos baseia-se em cinco componentes básicas de organização (adaptação organizacional): Centro Operacional - Sede do Grupo CGD em Lisboa onde todos os serviços se encontram centralizados e coordenados; Linha Hierárquica – Definida pela Estrutura Orgânica, Órgãos Sociais e Conselho de Administração; Vértice estratégico – Presidente, Vice-Presidente, Vogais; Pessoal de Apoio – Recursos Humanos; Tecnoestrutura – Consultores e Gestores de análise externa, segundo o princípio básico da Teoria das Organizações de Mintzberg.

A cultura é um conjunto de forças materiais, institucionais e humanas que determinam as reacções das pessoas e o modo como fazem frente aos problemas concretos e específicos que enfrentam diariamente, sendo que esta cultura tem três aspectos fundamentais e interdependentes: o tecnológico, o sociológico e o ideológico.

Quer isto dizer que a cultura organizacional da CGD define-se primeiro pelo relacionamento com as actividades mais burocráticas e administrativas, e, segundo, com as actividades mais práticas, as pessoas. Estas culturas encontram-se em constante conflito, tentando cada uma sobrepor-se à outra.

A CGD está dentro de uma sociedade em constante mudança onde se situam factores económicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos, cujas forças a influenciam e desafiam constantemente.

Portanto, no ponto de vista da CGD, uma óptima cultura organizacional considera-se aquela que se adapta a uma determinada época, num determinado contexto.

A base cultural desta instituição financeira não depende de um fim em si mesma, mas de um meio de alcançar a eficácia e a eficiência através das pessoas que nela criam condições favoráveis para alcançar os objectivos pessoais e institucionais.

5.5.1 Organograma

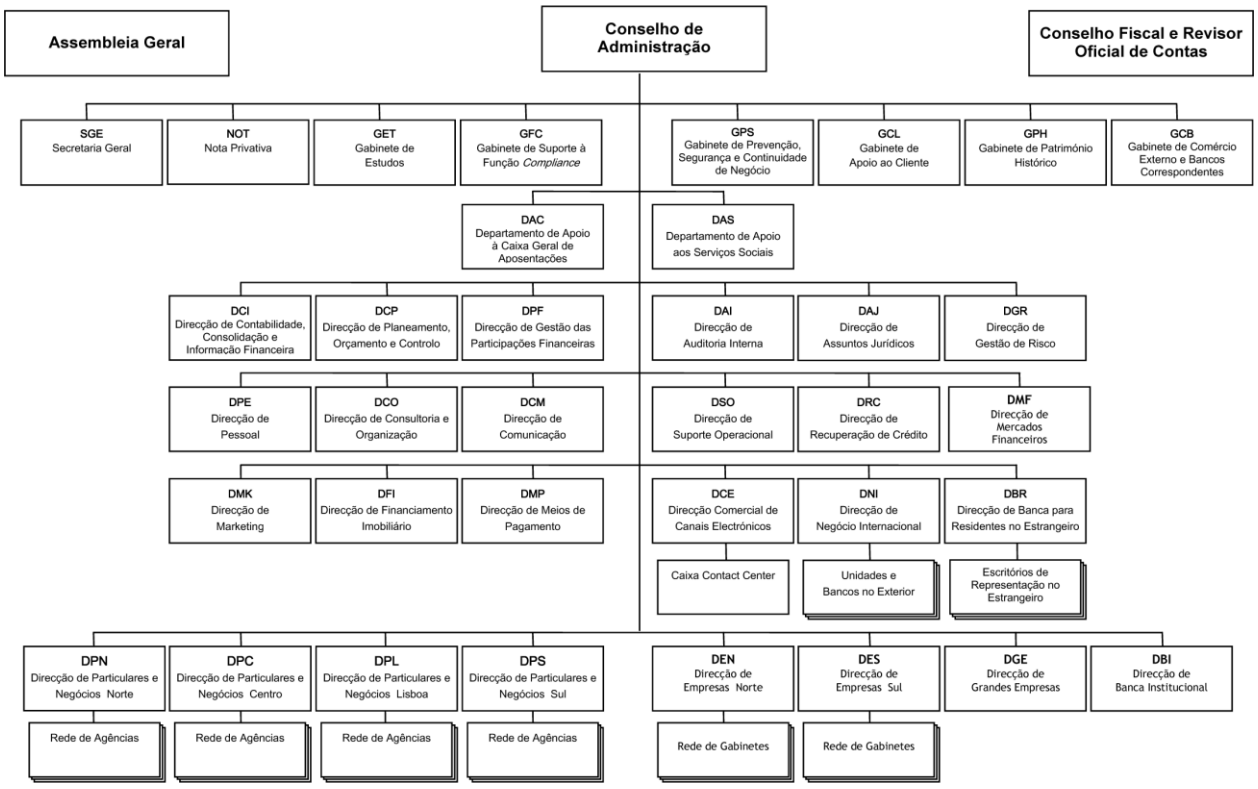


Figura 5 – Organograma Geral da CGD

De *Mediateca da Caixa Geral de Depósitos*, 2011.

CAPÍTULO VI – CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO

6. Órgão de Estrutura

Dá-se genericamente a designação de 'órgão de estrutura' (OE) a qualquer agrupamento de funções homogéneas dos postos de trabalho que, independentemente do número ou categoria dos trabalhadores que o integram e da sua posição na escala hierárquica de enquadramento, desenvolvem, em conjunto, uma actividade planificada dentro da estrutura da CGD.

Os OE podem possuir carácter predominantemente comercial, técnico ou administrativo, agrupando-se, segundo a sua afinidade, em conjuntos integrados vertical e/ou horizontalmente, com vista a assegurar o exercício da actividade da CGD em condições adequadas de produtividade e eficiência.

Na integração vertical é adoptada uma estrutura do tipo piramidal, isto é, cada OE não deverá ter dependente de si um só órgão de nível imediatamente inferior.

No agrupamento de vários OE para a formação de uma estrutura não é obrigatória a ordenação sequencial de todos os órgãos de nível intermédio.

A Direcção, na dependência directa do Conselho de Administração (CA**),** constitui o OE de nível de enquadramento mais elevado, integrando outros órgãos subalternos dentro da sua área específica de actuação.

A Direcção, regra geral, tem âmbito de actuação nacional, excepto no caso da área comercial em que pode existir com âmbito exclusivamente regional e que terá, nesta situação, a designação de Direcção Comercial. A Direcção Comercial superintende e coordena um conjunto de Regiões que integram Agências **e** Gabinetes de Empresas agrupados segundo determinada óptica geográfica.

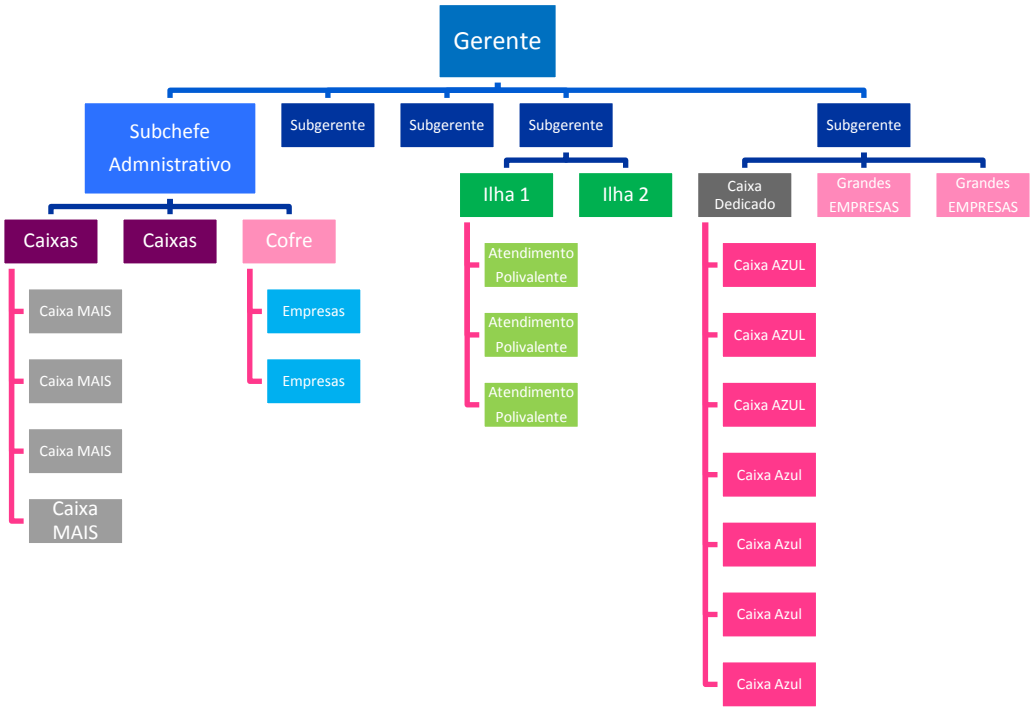
A responsabilidade pela gestão deste OE é assegurada por dois ou mais elementos de direcção: Directores, Directores-Adjuntos ou Subdirectores**.**

Para permitir que a CGD possa desempenhar as funções que lhe são atribuídas, quer por normas legislativas, quer pelos acordos celebrados com instituições ou

organismos com personalidade jurídica própria, poderão existir, também, OE directamente vocacionadas para o fim referido e que são denominados por Departamento de Apoio.

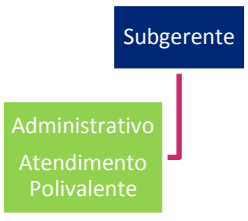
6.1 Estrutura Organizacional da Agência em Estudo

I – Pólo Central



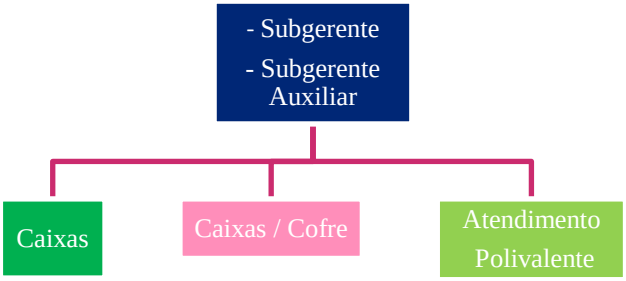
De J. Correia, 2011.

II – Pólo Anexo IPV



De J. Correia, 2011.

III – Pólo Anexo Loja do Cidadão



J. Correia, 2011.

6.2 Caracterização da Agência em Estudo

A agência em estudo é uma de muitas que compõem o Grupo Caixa Geral de Depósitos, sendo composta por 40 colaboradores com diversas competências hierárquicas e funcionais.

A composição genérica da Agência em estudo está distribuída por áreas organizativas: enquadramento da área comercial, área de apoio técnico e área administrativa.

Cada uma destas áreas tem um perfil de função atribuído, com actividades comerciais e administrativas muito bem definidas.

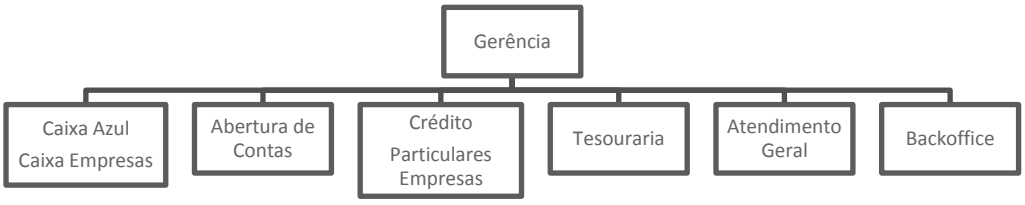


Figura 6 – Organograma das Agências da CGD

De *Mediateca da Caixa Geral de Depósitos*, adaptação por J. Correia, 2011.

6.3 Definição das Funções

Segundo o Relatório *BrandScore* da CGD (2010), as funções hierárquicas são divididas por áreas, sendo a primeira o enquadramento da gestão comercial, que engloba os cargos de chefia: Gerente, Subgerente e Subchefe administrativo.

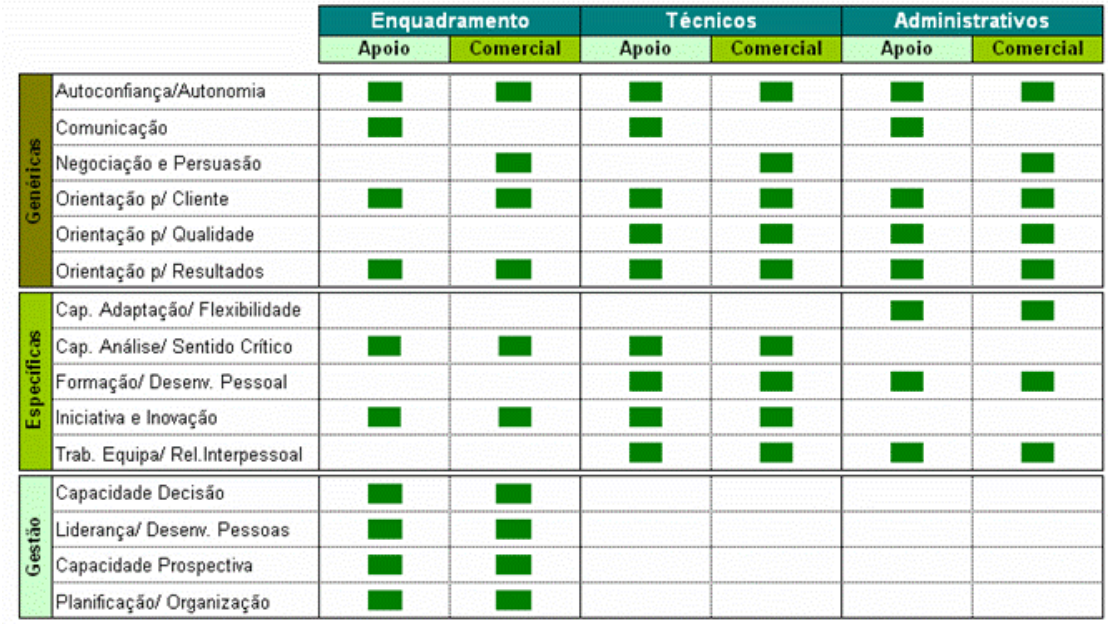
No exercício destas funções é superiormente delegado, a coordenação de todas as actividades relacionadas com o apoio directo às unidades de negócio.

Todas as actividades realizadas são devidamente dinamizadas e organizadas garantindo o funcionamento da Agência, incutindo a cada função tarefas diárias a desenvolver.

Neste contexto, é cada vez mais necessário conhecer o meio envolvente das Agências de forma a adoptar estratégias comerciais mais eficazes e segmentadas, assegurando os meios necessários para o bom desempenho das actividades realizadas pelas Agências, bem como a interligação com os departamentos envolvidos, garantindo assim a qualidade dos serviços prestados.

A gestão dos colaboradores permite, através de vários parâmetros, avaliar as suas competências, assegurando a sua evolução profissional, nomeadamente com a promoção da polivalência e da formação, motivando-os e gerindo as suas expectativas, com o sustento no seu desempenho, tendo em conta o modelo de avaliação de desempenho em vigor, (Sistema de Avaliação de Desempenho).

A nível de Recursos Humanos é, hoje, fundamental adaptar o empregado ao empregador e não só o inverso.



		Enquadramento		Técnicos		Administrativos	
		Apoio	Comercial	Apoio	Comercial	Apoio	Comercial
Genéricas	Autoconfiança/Autonomia	■	■	■	■	■	■
	Comunicação	■		■		■	
	Negociação e Persuasão		■		■		■
	Orientação p/ Cliente	■	■	■	■	■	■
	Orientação p/ Qualidade			■	■	■	■
	Orientação p/ Resultados	■	■	■	■	■	■
Específicas	Cap. Adaptação/ Flexibilidade					■	■
	Cap. Análise/ Sentido Crítico	■	■	■	■		
	Formação/ Desenv. Pessoal			■	■	■	■
	Iniciativa e Inovação	■	■	■	■		
	Trab. Equipa/ Rel.Interpessoal			■	■	■	■
Gestão	Capacidade Decisão	■	■				
	Liderança/ Desenv. Pessoas	■	■				
	Capacidade Prospectiva	■	■				
	Planificação/ Organização	■	■				

Figura 7 – Avaliação de Desempenho em Função da Categoria Profissional

De *Mediateca da Caixa Geral de Depósitos*, Avaliação de Desempenho, 2011.

Na gestão de objectivos é necessário obter consenso, definir claramente o que se pretende alcançar, alinhar objectivos pela linha hierárquica e estabelecer um prazo para estes objectivos – curto, médio ou longo.

Continuamente a CGD tem apostado numa linha contínua de confiança onde os resultados não são apenas momentâneos, são estabelecidos conforme as necessidades do cliente, nunca devemos direccionar o produto errado ao cliente errado, pois isso resolve os objectivos a curto prazo, mas destrói uma imagem construída na base da confiança ao longo destes anos.

Neste sentido a CGD tem adaptado a sua dinâmica na divisão de áreas de atendimento, uma mais funcional, direccionada para o apoio técnico, composta por Técnicos Especializados e Gestores de Clientes, que, no exercício da sua função, atendem e negoceiam com clientes que integram uma lista de potenciais clientes, de forma a, de acordo com o perfil e com as estratégicas comerciais definidas em cada momento, satisfaçam as necessidades financeiras destes e promovam os produtos e serviços da empresa.

Este serviço é prestado a um segmento específico e restrito, definido pelo órgão de gerência de cada Agência após uma vasta selecção de clientes, podendo oferecer a estes clientes um atendimento mais personalizado.

A fidelização só é possível segundo os autores através do relacionamento regular com os clientes integrados no contexto da organização, promovendo contactos proactivos assumindo sempre a função de interlocutor entre o cliente e o Grupo CGD (Mediateca da CGD).

Os clientes criam valor em conjunto com a empresa, ao invés de um processo unilateral, o que faz sentido numa organização orientada para o mercado. Desta forma, o produto tornar-se-á cada vez mais um processo que reflecte os *inputs* dos clientes em tempo real, o que poderá conduzir a um forte impacto na lealdade perante uma determinada empresa.

Contudo, foi também deliberada uma área onde as funções desempenhadas são mais abrangentes e modernas no serviço prestado ao cliente, oferecendo um atendimento comercial polivalente por parte dos Assistentes Administrativos que permite terem um maior conhecimento das diversas áreas de actividade comercial, quer na preparação e na recolha de dados, como na elaboração de propostas, que asseguram o acompanhamento dos clientes e das operações, executando tarefas de carácter operativo necessárias à concretização de operações.

São as características pessoais de clientes e colaboradores que irão, desta forma, condicionar o negócio e tornar-se-ão variáveis importantíssimas na equação de uma relação comercial de sucesso.

6.4 Distribuição das Funções na Agência

O espaço está devidamente dividido por áreas segmentadas, Caixas – Passivas e Activas, apenas utilizadas para o cliente efectuar depósitos e levantamentos; Atendimento Comercial – Polivalência, Aberturas e Encerramento de contas, Aplicações Financeiras, Empresas, e Outros Serviços; Caixa Mais, atendimento preferencial com um segmento mais alargado, cerca de 500 Clientes por gestor; Caixa Azul, atendimento segmentado apenas para clientes preferenciais – 300 Clientes por

gestor; Caixa Empresas, com a finalidade de um atendimento segmentados para Cliente Empresas de Grande Volume de Negócio.

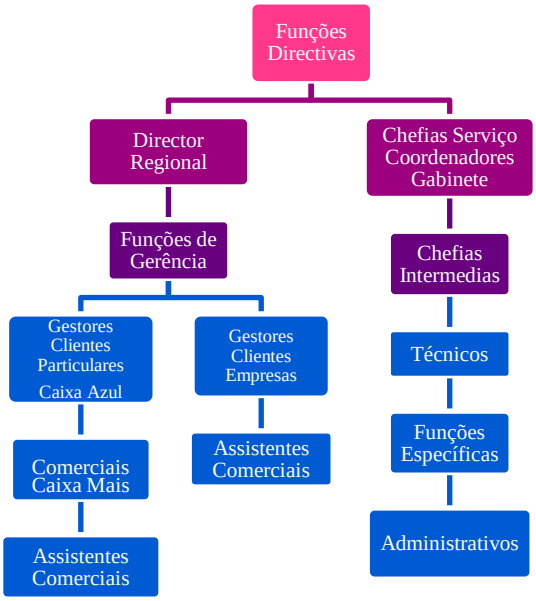


Figura 8 – Organização Funcional

J. Correia, 2011.

CAPÍTULO VII – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

7.1 Metodologia

O presente estudo recorreu a uma metodologia quantitativa operacionalizada através de um questionário com perguntas fechadas e uma aberta com vista a poder retirar algumas sugestões de melhorias dos meios de comunicação interna da CGD. O inquérito aplicado no estudo foi baseado num inquérito já aplicado pela Universidade Fernando Pessoa, em 2007, num estudo sobre comunicação interna (Oliveira, 2010), elaborado por um grupo de investigação integrado num projecto de estudo da UFP - ProjEst-Q (Ágata Rosmaninho, Álvaro Lima Cairrão, Áurea Ramos, Carla Barros, Cláudia Camelo, Francisco Sampaio, Tiago Trigo).

O inquérito utilizado "Questionário sobre comunicação interna – QUESCI" foi elaborado de raiz por um grupo de trabalho da Universidade Fernando Pessoa com objectivo de avaliar as percepções de todo o corpo docente e não docente da organização, dos processos e agentes da comunicação interna da Universidade. A base de apoio neste inquérito pretende ajustar os conteúdos à realidade da comunicação interna implementada na CGD. http://www.ufp.pt/

7.1.1 Definição do Objectivo de Estudo

O objectivo deste estudo consiste na análise da eficácia dos meios de comunicação interna praticados na CGD, com base na perspectiva dos colaboradores. Consideraram-se o género, a faixa etária e a função exercida como variáveis de estudo e quais os impedimentos que podem ter na comunicação interna.

Este objectivo geral, decompõem-se em três objectivos específicos:

1. Verificar se há diferenças estatísticas na comunicação interna em função do género;
2. Verificar se há diferenças estatísticas na comunicação interna em função da idade;
3. Verificar se há diferenças estatísticas na comunicação interna em função da função exercida.

7.2 Definição da Amostra

A população alvo desta dissertação foi definida de acordo com o tipo de Agência em estudo. Desta forma, é uma amostra composta por sujeitos do género feminino e masculino, com idades iguais ou superiores a 18 anos (com um intervalo dos 18 aos 55 anos de idade) e com várias funções profissionais.

7.3 Descrição do Instrumento de Medida

7.3.1Procedimentos

7.3.1.1 Pedido do Estudo na Agência e Resposta

Toda a metodologia de distribuição e recepção dos inquéritos foi previamente comunicada à Direcção de Pessoal da CGD, em Anexo 1, solicitando autorização para efectuar o respectivo estudo numa Agência não referida por questões de sigilo bancário.

Este inquérito foi entregue em mão aos 39 colaboradores da Agência da CGD em estudo, conforme indicado anteriormente.

Após a realização do inquérito cada colaborador devolveu os inquéritos ao órgão de Gerência. Foi aplicado durante os primeiros quinze dias do mês de Abril de 2011, sendo que o prazo para entrega era o dia 15 do mesmo mês do ano corrente.

7.4 Questionário

Conforme podemos visualizar no Anexo 2, o inquérito do estudo é constituído por 15 perguntas fechadas e 1 aberta. As perguntas fechadas são compostas por afirmações de diferencial semântico, cujo objectivo passa por o inquirido expressar a sua opinião num formato de quatro opções de escolha (Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente / Ineficaz, Pouco Eficaz, Eficaz, Muito Eficaz / Não Uso; Não Consulto, Uso Pouco; Consulto Pouco, Uso Muito; Consulto Muito). A questão de resposta aberta pretende que o inquirido refira aspectos sobre comunicação interna que considerem relevantes e que não tenham sido abordados em nenhuma das questões anteriores (Oliveira, 2010).

As nossas opções de resposta obedecem ao formato de *Likert* que é um tipo de escala de resposta rápida usada frequentemente em questionários, pelo modo de preenchimento ser bastante perceptível. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os indivíduos especificam o seu nível de concordância com uma afirmação (*Likert*, 1932).

O objectivo é analisar a efícacia dos meios de comunicação interna face à função desempenhada, pelos 39 colaboradores.

7.5 Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 39 sujeitos. Todos eles responderam à questão relativa ao género, verificando-se no gráfico 1, que existem 16 (41%) do género masculino e 23 (59%) do género feminino.

Gráfico 1 – Género dos sujeitos

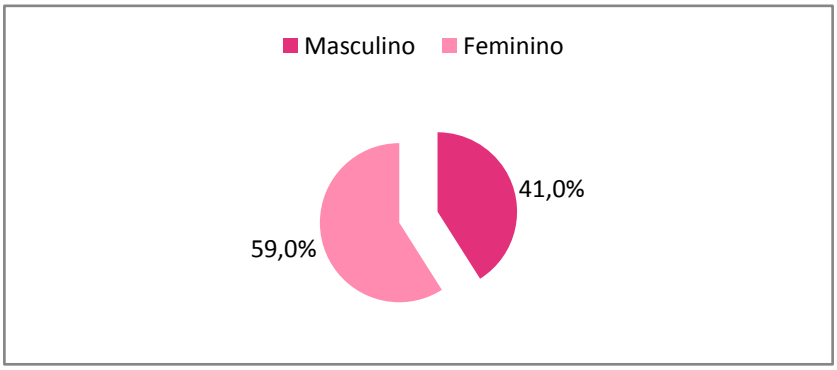


Tabela 1 – Faixa etária dos sujeitos

	Frequência	Percentagem
18-25 ANOS	4	10,3
26-35 ANOS	12	30,8
36-45 ANOS	13	33,3
46-55 ANOS	10	25,6
Total	39	100,0

Todos os 39 sujeitos responderam à questão relativa à idade, verificando-se na tabela 1 que existem 4 sujeitos (10,3%) da faixa etária 18-25 anos, 12 (30,8%) da faixa etária 26-35, 13 (33,3%) da faixa etária dos 36-45 anos e por fim a faixa etária dos 46-55 anos (25,6%).

Podemos verificar também que a faixa etária mais frequente é a dos 36-45 anos (33,3%) e a menos frequente dos 18-25 anos.

Tabela 2 – Função dos sujeitos

	Frequência	Percentagem
ADMINISTRATIVO	21	53,8
GESTOR	11	28,2
SUBCHEFE	1	2,6
SUBGERENTE	5	12,8
GERENTE	1	2,6
Total	39	100,0

Todos os 39 sujeitos responderam à questão relativa à função, verificando-se na tabela 2 que existem 21 (53,8%) Administrativos, 11 (28,2%) Gestores, 1 (2,6%) Subchefe e 5 (12,8%) Subgerentes.

Podemos verificar também que a função mais frequente é de Administrativo (53,8%) e a menos frequente é de Gerente e Subchefe (2,6%).

CAPÍTULO VIII – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

8.1 Introdução

Após a caracterização da amostra, foi realizada a análise de dados através do software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences Versão 17.0 para Windows*) dos 39 questionários distribuídos pelos colaboradores da Agência em estudo. Uma vez construída a base de dados, foi verificada se existia alguma inserção incorrecta de dados, nomeadamente pela análise de tabelas de frequências, uma análise às variáveis em relação ao género, à idade e à função desempenhada.

Este capítulo começa com a apresentação dos resultados da análise efectuada, explicando o processo utilizado, e responder ao objectivo do estudo com base nas hipóteses testadas.

8.2 Análise de Hipóteses

Nas hipóteses que de seguida se formulam, iremos utilizar como referência, para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância de $p \leq 0{,}05$. No entanto, se encontrarmos diferenças significativas para um nível de significância $p \leq 0{,}01$ serão devidamente comentadas.

Uma vez que as nossas variáveis são do tipo qualitativo, embora não sigam uma distribuição normal (analisado com o Teste de *Kolmogorov-Smirnov*), utilizam-se as estatísticas não paramétricas. Concretamente, nos casos em que se comparou duas amostras, utilizou-se o Teste de *Mann-Whitney* e nos casos em que se compararam 3 ou mais amostras utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis*.

Hipótese 1 – Verificam-se diferenças nos vários itens em função da Género

Depois de aplicado o Teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, verificou-se existirem diferenças nos diversos itens em estudo e o facto dos sujeitos serem do género masculino ou feminino, à excepção do item 28 - *Informações institucionais que recebe dos seus colegas sobre a instituição*, não se rejeitando para este caso a hipótese nula, ou

seja, esta é a única questão em que não existem diferenças significativas, para um nível de significância de 0,05, entre género masculino e feminino, conforme se pode observar na Tabela 3.

Tabela 3 – Teste de *Mann-Whitney* para o Género

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig.
Item 1	182,000	318,000	-0,064	0,966
Item 2	159,000	435,000	-1,140	0,489
.....	.....	.....	.....	.....
Item 28	111,500	387,500	-2,228	0,037*
.....	.....	.....	.....	.....
Item 60	70,000	241,000	-1,654	0,113

$*\boldsymbol{p \leq 0,05}$

Hipóteses 2 – Verificam-se diferenças nos vários itens em função do Faixa Etária

Interpretada a normalidade das variáveis, verificou-se existir normalidade em 3 itens (Item 20 – *Informação institucional que recebe do seu Gerente*, Item 28 – *Informação institucional que recebe dos seus Colegas sobre a instituição* e Item 34 – *Indique com que frequência usa/consulta - Site institucional (Página de Internet da CGD)*, pelo que nestes analisou-se a existência de diferenças entre estes itens e as 4 faixas etárias, através do procedimento paramétrico *ANOVA* (Análise de variância), tendo-se constatado, conforme tabela 4, que não existem diferenças entre as diversas faixas etárias, face aos 3 itens referidos.

Na tabela 5, são apresentados os valores estatísticos encontrados para os restantes itens, através do Teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, dado não haver nestes normalidade. Assim, encontraram-se diferenças significativas nos itens 22 – *A informação que recebe dos Colegas sobre a Instituição é atempada*, item 36 – *Indique com que frequência usa/consulta - Newsletter Caixa Notícias*, item 37 – *Indique com que frequência usa/consulta - Intranet BackOffice (Plataforma de conectividade)*, item 46 – *Classifique a eficácia de - Intranet BackOffice* e o item 47 – *Classifique a eficácia de - Plataforma de conectividade*. Para todos eles encontrámos valores de significância inferiores a 0,05, pelo que se rejeitando a hipótese nula, se conclui existirem diferenças, ao nível das faixas etárias.

Tabela 4 – Procedimento *ANOVA* para a Faixa Etária

	F	Sig.
.....	.....	.....
Item 20	0,707	0,554
.....	.....	.....
Item 28	1,397	0,260
.....	.....	.....
Item 34	0,457	0,714

Tabela 5 – Procedimento *ANOVA* para a Faixa Etária

	Chi-square	df	Sig.
.....	.....	.....	.....
Item 22	7,880	3	0,049*
.....	.....	.....	.....
Item 36	11,473	3	0,009*
Item 37	12,263	3	0,007*
.....	.....	.....	.....
Item 46	7,958	3	0,047*
Item 47	8,372	3	0,039*
.....	.....	.....	.....

$*p \leq 0,05$

Hipótese 3 – Verificam-se diferenças nos vários itens em função da Função Exercida

Nesta hipótese procurámos encontrar diferenças estatisticamente significativas. Assim, a função exercida pelos sujeitos, apenas influencia significativamente alguns itens, como se apresenta na tabela 6. Para todos eles obtivemos valor de significância inferior a 0,05, rejeitando-se a hipótese nula de igualdade de médias.

São eles o item 2 – *A informação que recebe da Administração é suficiente*, item 3 – *A informação que recebe da Administração é atempada*, item 5 – *A informação que recebe da Administração tem uma aplicação no exercício da minha funçã*o, item 6 – *A informação que recebe da Administração é coerente com a recebida da Gerência*", item 7 – *Informação institucional que recebe da Administração*, item 9 – *A informação que recebe do Director Comercial é atempada*, item 10 – *A informação que recebe do Director Comercial é clara*, item 11 – *A informação que recebe do Director Comercial*

tem uma aplicação prática no exercício da minha função, item 12 – *A informação que recebe do Director Comercial é respeita as hierarquias na transmissão da informação*, item 13 – *Informação institucional que recebe do Director Comercial*, item 14 – *A informação que recebe do seu Gerente é suficiente*, item 16 – *A informação que recebe do seu Gerente é clara*, item 18 – *A informação que recebe do seu Gerente respeita as hierarquias na transmissão da informação*, item 19 – *Aquando da tomada de decisões, o meu gerente consulta, suficientemente, as partes envolvidas*, item 20 – *Informação institucional que recebe do seu Gerente*, item 30 – *Recebo sempre resposta às solicitações que faço à Direcção Comercial*, item 31 – *Recebo sempre resposta às solicitações que faço ao meu Gerente* e o item 44 – *Classifique a eficácia de - Correio electrónico*.

Tabela 6 – Teste de *Kruskal-Wallis* para a Função Exercida

	Chi-square	df	Sig.
Item 2	10,027	4	0,040*
Item 3	12,743	4	0,013*
Item 5	23,189	4	0,000*
Item 6	10,306	4	0,036*
Item 7	15,829	4	0,003*
Item 9	10,110	4	0,039*
Item 10	12,753	4	0,013*
Item 11	14,562	4	0,006*
Item 12	15,285	4	0,004*
Item 13	14,941	4	0,005*
Item 14	11,656	4	0,020*
Item 16	9,596	4	0,048*
Item 18	11,675	4	0,020*
Item 19	10,859	4	0,028*
Item 20	10,672	4	0,031*
Item 30	15,545	4	0,004*
Item 31	11,675	4	0,020*
Item 44	9,730	4	0,045*

$*p \leq 0,05$

CAPÍTULO IX – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

9.1 Introdução

Dentro deste contexto, o presente trabalho procurou conhecer a eficácia dos meios de comunicação internos da CGD, tendo em conta os grupos que foram seleccionados para o estudo (género, faixa etária e função exercida).

Os motivos que originaram esta investigação predem-se com a necessidade de explorar melhor as dimensões da relação comercial e entender o papel dos meios de comunicação interna, observando se a comunicação chega da mesma forma a todos os colaboradores independetemente da sua categoria profissional.

Com questionários aplicados numa agência de estudo, as hipóteses levantadas foram testadas através da relação entre a função, a idade e o género, o que possibilitou a demonstração empírica de que a comunicação interna é "filtrada" conforme a influência que exerça na função da relação comercial, pois há determinados conceitos e informações que não interessam chegar a todos da mesma forma.

Após a exposição dos resultados obtidos, são agora apresentados os contributos do trabalho bem como recomendações, as limitações e indicações para futuras investigações.

9.2 Contribuições do Trabalho

Este estudo tem como propósito uma aplicação prática para as empresas, sublinhando a importância de conhecer a organização internamente, por modo a direccionar a sua abordagem de acordo com a sua aceitação em participar activamente na construção de uma cultura organizacional direccionada para o cliente interno e externo.

De referenciar que não há ainda nenhum estudo que se debruce na relação entre as dimensões da comunicação interna na Banca Portuguesa e a importância na relação comercial, o que torna evidente o carácter original, singular e contributivo desta investigação.

Foi ainda referenciado que há uma "aversão" à mudança que deverá ser tida em conta e o processo de adaptação das novas tecnologias terá que ser progressivamente acompanhado pelas empresas, essencialmente nos colaboradores mais antigos.

9.3 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras

Este trabalho apresenta, à semelhança de estudos similares, limitações que poderão traduzir-se na abertura de oportunidades para investigações futuras.

Em primeiro lugar, a reduzida dimensão da amostra que se circunscreve a uma agencia de estudo. Esta redução da amostra poderá enfraquecer a confiança nos resultados obtidos sendo mais pertinente uma amostra a nível nacional, ou mesmo internacional, como comparação dos meios utilizados na totalidade do Grupo Caixa Geral de Depósitos, uma vez que as empresas têm, cada vez mais, de pensar em moldes de dimensão internacional, paralelamente a uma actuação local. Comparar as dimensões da gestão organizacional com os meios de comunicação interna, não só poderá ser um interessante exercício, mas não o será menos correlacionar o assunto em estudo com variáveis como cultura, língua, clima e a formação académica, a título de exemplo.

O estudo é limitado a 40 colaboradores, tendo em conta que apenas foram inquiridos 39 sujeitos, pois o investigador desta dissertação desempenha funções neste organismo, pelo que não pode responder ao inquérito. Esta Agência baseia-se numa estrutura organizacional de topo onde as tarefas e o fluxo de trabalho são bem definidos. Este capta, de forma ampla e abstracta, os pontos comuns entre a maioria dos meios comunicação interna utilizados, providenciado um modelo hierárquico na triagem da informação veiculada pelas várias categorias profissionais.

CONCLUSÕES

Nenhuma empresa está livre do sucesso ou do fracasso. Qualquer empresa está assente sobre normas, valores e comportamentos que definem o que são, a sua identidade, constituindo, assim, a sua cultura.

Os profissionais precisam de se sentir parte integrante das empresas, precisam de estar informados, sentem a necessidade de serem ouvidos e respeitados nas ideias que possam ter para contribuir para o desenvolvimento da empresa e têm de continuamente sentirem-se motivados.

Para serem definidos planos de comunicação de sucesso, devem-se conhecer os conceitos, filosofias subjacentes, antecipar os comportamentos dos colaboradores e sempre estimular a mudança.

As empresas têm de ser inovadoras, oferecer um leque de serviços e produtos "apetecíveis a olho nu", serem originais, acarinhar os seus colaboradores e desenvolver projectos de comunicação eficazes.

A comunicação empresarial destaca-se por ser uma actividade estratégica de forma a chegar não só junto dos clientes como dos profissionais /colaboradores e da comunidade em geral, valoriza a qualidade da oferta, a qualidade dos serviços prestados, procura a fidelização dos clientes, o compromisso dos funcionários e um lugar no seio da comunidade.

De uma forma geral, a comunicação empresarial tem como objectivos:

- ✓ Favorecer a inserção da empresa no seu meio;
- ✓ Dar coesão às diferentes actividades e negócios;
- ✓ Valorizar a empresa tanto interna como externamente;
- ✓ Contribuir para o desenvolvimento comercial da empresa

Expor técnicas e métodos de comunicação que visam a melhoria na prestação de serviços e na prática do marketing interno que podem ser aplicadas em empresas, torna as organizações mais competitivas no mercado.

O desenvolvimento do capital humano, tanto a nível social como organizacional, são actualmente os principais recursos das organizações, de forma a alcançar o sucesso empresarial pretendido.

A comunicação em geral, e a empresarial em particular, contribui de forma benéfica para as organizações, uma vez que pode influenciar o aumento da performance financeira; o desenvolvimento de novos produtos/serviços; à melhoria de produtos/serviços já existentes; vantagens tecnológicas; valorização da imagem; maior concretização dos objectivos e das estratégias; reestruturação dos processos de trabalho e reforço do espírito de equipa.

A nível dos benefícios para as pessoas, assistimos ao aumento da criatividade, ponto inicial para a emergência de novos produtos/serviços ou melhoria de processos e formas de trabalho; ao reforço da realização; ao aumento da pro-actividade; a uma aprendizagem continua; a maior responsabilidade; ao aumento da dedicação de trabalho e por fim a uma maior resiliência permitindo, assim, a recuperação de adversidades.

Embora factores como motivação, satisfação e comprometimento de funcionários sejam críticos para o sucesso da implementação, são altamente dependentes de outros componentes, como formação, sistema de avaliação/remuneração e liderança. A estrutura e os processos de marketing podem também ter impacto sobre o comportamento dos funcionários. A chave é reconhecer a importância desses factores para a implementação do marketing de forma adequada.

O responsável de gestão de pessoas para implementar as acções de marketing – mix interno, necessita de: avaliar as características da acção (produto ou serviço); calcular qual o retorno que é exigível (preço); procurar a melhor forma de a divulgar (comunicação) e por fim definir qual a melhor forma de a passar a pratica (distribuição).

Todos estes factores tornam-se assim importantes instrumentos estratégicos.

Neste sentido, a questão prende-se em como continuar a fidelizar clientes e assegurar uma sólida posição no mercado. A capacidade de diferenciação das empresas dependerá largamente da maneira como estas poderão influenciar positivamente a percepção dos clientes em relação à empresa e aos seus produtos/serviços. É neste sentido que a comunicação interna é um factor importante, pois é através deste meio que o colaborador estará mais apto para prestar um melhor atendimento.

.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barçante, L.C. & Castro, G.C. (1999). *Ouvindo a voz do cliente – Transforme seu funcionário num parceiro*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Beirão, I. (2008). *Manual de comunicação empresarial*. Lisboa: Plátano Editora.
- Brum, A. M. (2000). *Endomarketing como estratégia de gestão**:** encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&P
- Câmara, P., Guerra. P., & Rodrigues, J. (1998). *Novo humanator recursos humanos e sucesso empresarial.* Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Churchill, G. A., (1999). *Marketing research: Methodological foundations.* Orlando: The Dryden Press.
- Costa, R. (2003). "*Persona – Manual prático de gestão das pessoas*", Lisboa: Bertrand Editora.
- Duterme, C. (2002). *A comunicação interna na empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações.* Lisboa: Instituto Piaget.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fortes, W. G. (1998). *Relações públicas: Processo, funções, tecnologia e estratégias*. Londrina: UEL
- Freire, M. (1999). *Comunicação, comportamentos humanos e empresa*. Portalegre: Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Katz, B. (1993). *Comunicação – Poder da empresa.* Lisboa: Clássica Editora.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI.* Lisboa: Editorial Presença.
- Kunsch, M. (1997). *Relações públicas e modernidade*: *Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.

- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.* 4.ed.rev.actual. e ampl. São Paulo: Editora Summus. (Novas buscas em comunicação; v. 69).
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology* 140.
- Machado, D., Antunes, J., Silva. L., & Alvarez, R. (2006). *A evolução teórica conceitual das Relações Públicas no Brasil.* Trabalho apresentado ao GT de Iniciação Científica da Abrapcorp no I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2007.
- Marques, C. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Biblioteca de Economia & Empresa. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Martins, J. M. (2010). *Estratégia organizacional dinâmica*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maximiano, A. C. (2000). *Introdução à administração***.** São Paulo: Atlas.
- Mediateca da Caixa Geral de Depósitos. (2009). *História da Caixa Geral de Depósitos, Departamento de Pessoal, Avaliação de Desempenho e Instruções de Serviço*. Acedido em 15, Dezembro, 2010, e durante todo o período da investigação, em www.cgd.pt.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. (Trabalho original em inglês publicado em 1979)
- Oliveira, A. F. (2010). *A comunicação interna – A eficácia dos meios de comunicação interna na FNAC Coimbra*. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Superior Miguel Torga.
- Pires, A. (2002). *E-marketing com e-newsletters*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Remondes, J. (2010). O impacto da utilização das TIC na comunicação interna das organizações. *Revista Comunicação Empresarial*, 21-23.
- Sousa, S. (1999). *Recursos humanos & tecnologias de informação*. FCA – Editora de Informática Lda.
- Universidade Fernando Pessoa (2007). *Comunicação Interna – QUESCI*. Acedido em 12, Março, 2011, em http://www.ufp.pt/.

ANEXOS

Anexo 1 – Pedido do Estudo na Agência e Resposta

Anexo 2 – Questionário

Anexo 3 – Organograma Geral da CGD

Anexo 4 – Tabelas