Dedico *este trabalho aos meus pais e ao meu mano, por tudo: por ir mais além, ensinando-me a nada temer, a ser eu mesma em cada coisa e, acima de tudo, que eu podia ser o que quer que fosse, desde que pusesse tudo quanto sou no mínimo que faça.*

Dedico *aos meus Avós, por me terem ensinado que a Família é a constante da vida. O meu muito obrigado por terem feito parte da minha vida, em especial a ti Avó Quina que, apesar de me teres deixado cedo de mais, sei que onde estiveres tens me dado força nos momentos difíceis… e estarás certamente orgulhosa de mim!*

Dedico *ao Nelson pelo amor, dedicação e paciência nos dias complicados.*

Coimbra, 2011

Jô

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero dirigir os meus agradecimentos à minha orientadora académica, Professora Doutora Susana Ramos, pela sua disponibilidade e pelo acompanhamento, bem como ao Professor Vicente Serrano por me ter motivado a seguir com este projecto após a Licenciatura.

Aos meus familiares pelo apoio, ajuda e por me fazerem feliz, nomeadamente, à minha Madrinha por ser a melhor amiga que uma pessoa pode ter… à tia Milu pelos conselhos e compreensão…

Claro que não poderia faltar o agradecimento ao meu mais recente brilho nos olhos, por quem respiro de alegria, a minha querida Nônô, que por ainda não perceber e um dia ter o prazer de ler o agradecimento da madrinha pela ternura que trouxe à minha vida.

Aos meus primos Luís, Marco e Sara, pela amizade distante mas constante por me ensinarem que a amizade é duradoura e, mesmo não se vendo, sente-se.

À Maria Adélia, à Ana, ao Paulo e à Leonor, por serem a minha segunda família.

Aos amigos de sempre, por contribuírem para quem eu sou hoje, em especial à Paula.

À Equipa de Mortágua, pela alegria, boa disposição e momentos inesquecíveis.

Quero também deixar uma palavra de apreço a todos os que acompanharam o meu percurso de vida com amizade, para além das orientações e ensinamentos necessários para o meu bom desempenho no que faço e nos valores em que acredito.

Agradeço, em geral, aos meus superiores e a todos os "colegas" que tão bem me receberam e acompanharam na minha chegada à CGD, tornando a minha integração fácil e rápida em todas as Agências por onde tenho passado.

A todos os que marcaram a minha vida e que me ensinaram a pensar, a ter espírito crítico e que a VIDA é um caminho que se percorre com sacrifício… mas, no fim, existe sempre uma recompensa.

Joana Correia

Resumo

No mundo actual, onde a concorrência cresce e a oferta de produtos aumenta, onde a globalização é palavra de ordem, torna-se essencial pensar a sobrevivência das empresas como estando dependentes da adopção de comportamentos transparentes diante dos públicos, sejam eles de dimensão interna e/ou externa.

Reconhecer a importância de controlar os aspectos imprevisíveis a que as empresas estão sujeitas, permite às organizações um maior controlo na previsão dos problemas, como os corrigir antes que estes interfiram no seu sucesso, constituindo assim um ambiente previsível e favorável. A comunicação assume pois um papel primordial na visibilidade positiva de uma empresa.

O cliente interno, neste trabalho, será 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

Ao longo deste trabalho é descrita e focada a ligação especial que existe entre a comunicação empresarial, a comunicação interna e a estratégia do marketing interno evidenciando a importância destes para as organizações.

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 obtidos com este estudo deram ênfase à eficácia dos meios de comunicação interna utilizados na organização em estudo, concluindo que a comunicação deve ser veiculada de acordo com a utilidade das funções a desempenhar.

Palavras-chave: comunicação empresarial, comunicação interna, comunicação organizacional, marketing interno e recursos humanos

Abstract

In today´s world where competition grows and the supply of products increases, where globalization is a slogan, it is essential to consider the survival of business as being dependent of the adoption of transparent behavior in public, in they internal or external dimensions.

Recognizing the importance of controlling the unpredictable aspects that companies are subject, allows organizations greater control in forecast the problems, how to correct them before they interfere with their success, providing a predictable and favorable ambient. Communication assumes an essential role in a positive visibility of a company.

The internal customer, this work will be seen as a provider of internal network services, responsible for adding value to products and services offered by the organization. Internal customers are also seen as having a common purpose as much responsible for creating the continuity of the organization.

Throughout this work is focused and described the special bond that exists between corporate communication, internal communication and internal marketing strategy, highlighting their importance for the organizations.

The aim of this study is to analyze the effectiveness of internal communication in the CGD, from conducting 39 surveys administered to employees of an Agency.

The results of this study emphasized the effectiveness of internal communication in the organization used in the study, concluding that the communication should be conveyed according to the usefulness of the tasks.

Key-words: corporate communication, internal communication, organizational communication, internal marketing and human resources

Índice

Dedicatória i

Agradecimentos ii

Resumo iii

Abstract iv

Índice Geral v

Índice de Figuras viii

Índice de Gráficos ix

Índice de Tabelas x

Lista de Siglas xi

Lista de Anexos xii

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO I – CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO 3

1. Motivação e Importância do Tema 3

1.1 Objectivos do Estudo 5

1.1.1 Objectivos Gerais 5

1.1.2 Objectivos Específicos 5

1.2 Conteúdos e esquema conceptual do trabalho 6

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA 7

2. Fluxo da Comunicação 7

2.1 Comunicação Empresarial 8

2.2 Comunicação Interna 11

CAPÍTULO III – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 15

3. Marketing Interno 15

3.1 Mix Pessoal 16

3.1.1 Comunicação 16

3.1.2 Produto ou Serviço.....18

3.1.3 Preço 19

3.1.4 Distribuição.....20

3.2 Importância Organizacional do Marketing Interno. 21

CAPÍTULO IV – A EFICACIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.23

4. Tecnologias de Informação na Comunicação 23

4.1 Meios e Instrumentos de Comunicação Interna 25

CAPÍTULO V – QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO 27

5. Introdução.....27

5.1 Caracterização da Caixa Geral de Depósitos.....27

5.2 Missão 29

5.3 Ética.....29

5.4 Formação e Desenvolvimento 30

5.5 Estrutura Organizacional 31

5.5.1 Organograma. 32

CAPÍTULO VI – CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO.....33

6. Órgão de Estrutura.....33

6.1. Estrutura Organizacional da Agência de Estudo 34

I – Pólo Central 34

II – Pólo – Anexo IPV 34

III – Pólo Anexo – Loja de Cidadão.....35

6.2 Caracterização da Agência em Estudo 35

6.3 Definição das Funções.....36

6.4 Distribuição das Funções na Agência.....38

CAPÍTULO VII – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....40

7.1 Metodologia.....40

7.1.1 Definição do Objectivo de Estudo 40
7.2 Definição da Amostra 41
7.3 Descrição do Instrumento de Medida 41
7.3.1 Procedimentos 41
7.3.1.1 Pedido do Estudo na Agência e Resposta 41
7.4 Questionário 41
7.5 Caracterização da Amostra 42
CAPÍTULO VIII – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 44
8.1 Introdução 44
8.2 Análise das Hipóteses 44
Hipótese 1 44
Hipótese 2 45
Hipótese 3 47
CAPÍTULO IX – DISCUSSÃO DE RESULTADOS 50
9.1 Introdução 50
9.2 Contribuições do Trabalho 50
9.2 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras 51
CONCLUSÕES 52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS 55
ANEXOS 58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de Comunicação.....7
Figura 2 – Análise SWOT no meio interno.....24
Figura 3 – Logomarca Caixa Geral de Depósitos 27
Figura 4 – Logótipo da Direcção de Particulares do Centro 29
Figura 5 – Organograma Geral da CGD 32
Figura 6 – Organograma das Agências da CGD 35
Figura 7 – Avaliação de Desempenho em Função da Categoria Profissional.....37
Figura 8 – Organização Funcional 39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género dos Sujeitos.....42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa Etária dos Sujeitos.....42
Tabela 2 – Função dos Sujeitos 43
Tabela 3 – Teste de *Mann-Whitney* para o Género.....45
Tabela 4 – Procedimento *ANOVA* para a Faixa Etária 46
Tabela 5 – Procedimento *ANOVA* para a Faixa Etária 47
Tabela 6 – Teste de *Kruskal-Wallis* para a Função Exercida 49

LISTA DE SIGLAS

ANOVA – Análise de variância

CA – Conselho de Administração

CGD – Caixa Geral de Depósitos

DPN – Direcção de Pessoal do Norte

DPC – Direcção de Pessoal do Cento

DPL – Direcção de Pessoal de Lisboa

DSO – Direcção de Suporte Operacional

DPS – Direcção de Pessoal do Sul

GT – Grupo de Trabalho

IPV – Instituto Politécnico de Viseu

OE – Órgão de Estrutura

p. – Página

ProjEst-Q – Projectos de Gestão Estratégica e Qualidade

QUESCI – Questionário sobre Comunicação Interna

s.p. – Sem página

SWOT – Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UFP – Universidade Fernando Pessoa

% - Percentagem

nº - Número

N - Número

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Pedido do Estudo na Agência e Resposta

Anexo 2 – Questionário CI

Anexo 3 – Organograma Geral da CGD

Anexo 4 – Tabelas