



ESCOLA SUPERIOR INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

MESTRADO EM PUBLICIDADE E MARKETING

O endomarketing como fator de sucesso nas organizações: *O impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO.*

(Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing)

Silvânia Marina Barcelos da Silva - nº 6429

Professora Orientadora: Prof^a. Dr.^a. Sandra Miranda

Novembro de 2013

AGRADECIMENTOS

A realização deste relatório de estágio não seria possível sem a contribuição de algumas pessoas especiais, às quais quero agradecer:

À Professora Doutora Sandra Miranda, pelo profissionalismo, disponibilidade, bonomia e incentivo, tanto como orientadora para a concretização deste relatório de estágio como docente ao longo do curso.

À PT PRO e aos seus colaboradores, em especial a equipa da DDMF que me acolheu com imenso carinho.

À colaboradora Ana Rita Fernandes, pela credibilidade e atenção com que tratou o meu pedido de estágio na empresa.

À Joana Branco, minha tutora durante o estágio, pela disponibilidade, apoio, orientações e simpatia. Ao Dr. Joaquim Falcão de Lima, pela disponibilidade e primeiros ensinamentos sobre a história da empresa.

À Marta Cruz Machado pela amizade e apoio.

À minha irmã Silmara Silva e aos meus amados pais Heli Silva e Arlete Silva, pelo apoio, carinho e palavras de encorajamento, em momentos onde a saudade era angustiante.

RESUMO

A literatura descreve que as ações de endomarketing contribuem para a aproximação, interação e o bom relacionamento entre a empresa e os colaboradores. Sendo caracterizada como uma relação de troca, na qual a empresa fornece instrumentos capazes de promover o interesse dos colaboradores a participarem mais ativamente em toda a envolvente organizacional - através de ações que favoreçam o diálogo, sugestões, partilha de conhecimentos e informações, bem como relatos de situações corriqueiras ocorridas no dia-a-dia da empresa. Em contrapartida, à medida que o colaborador se sente valorizado pela empresa e pelos colegas, passa a perceber a importância do seu trabalho dentro da organização, permitindo que identifique o trabalho como algo prazeroso. Esta troca contribui para a produtividade e desenvolvimento da empresa, bem como a satisfação e empenhamento dos colaboradores no trabalho. Neste sentido, visando averiguar como esta situação é vivenciada na prática decidiu-se pela realização de um estágio, tendo como questão de estudo qual o impacto das ações de endomarketing no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da PT PRO? Para responder a tal indagação foi realizado um estágio na empresa PT PRO, nomeadamente na Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação. Apresentam-se ao longo do presente relatório a descrição das especificidades do estágio, tal como as principais ilações daí retiradas tendo através de pesquisas documentais (arquivo e documentos internos e Intranet), reuniões com a Direção de Marketing e com a tutora do estágio, tal como pela aplicação e análise de um inquérito por questionário aplicado aos colaboradores, chegando-se à conclusão que, de facto, as ações de endomarketing levadas a cabo pela empresa contribuem para o empenhamento e satisfação dos colaboradores.

Palavras-chaves: Endomarketing, Satisfação, Empenhamento, Marketing Interno.

ABSTRACT

The literature describes internal marketing actions contribute to rapprochement, interaction and the good relationship between company and employees. Being characterized as a relationship of exchange, in which the company provides instruments able to promote the interests of the employees to participate more actively in all organizational environment-through actions that promote dialogue, suggestions, sharing knowledge and information, as well as reports of situations occurring in daily life in the company. On the other hand, as the developer feels valued by the company and by colleagues, going on to realize the importance of his work within the enterprise, allowing him to identify the work as something pleasurable-a vocation. This exchange contributes to the productivity and development of the company, as well as the satisfaction and commitment of employees at work. In this sense, to figure out how this situation is experienced in practice decided by achieving the academic stage, having as main objective to verify the impact of internal marketing actions in commitment and internal customer satisfaction PT PRO. To answer such a question was an accomplished academic internship in the company PT PRO, notably in the Direction of Market Development, Marketing and Training, through documentary research (internal file and Intranet) meetings with the direction of Marketing and the tutor of the internship, application and analysis of investigation applied to employees. Reaching the conclusion that in fact internal marketing actions contribute to the commitment and job satisfaction.

Keywords: Internal Marketing, Satisfaction, Commitment, Internal Marketing.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
INTRODUÇÃO	10
ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	13
1. O Endomarketing: Definição e propósitos	13
1.1 Os fatores que contribuem para o sucesso das ações de endomarketing	16
1.1.1 A importância da comunicação interna para o endomarketing	18
1.1.2 O Endomarketing na Gestão de talentos.....	20
1.2 O Endomarketing: Planeamento, instrumentos e ações	23
1.3 O Endomarketing mix	26
1.4 As atitudes no contexto organizacional	26
1.4.1 A satisfação no trabalho.....	28
1.4.2 O <i>empowerment</i> como instrumento de satisfação	32
1.5 O empenhamento no trabalho	33
1.6 O Endomarketing proporcionando o empenhamento e a satisfação dos colaboradores	36
APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	38
2. O Grupo Portugal Telecom	38
2.1 A cultura empresarial da PT.....	39

2.1.1 Empresas do grupo PT	40
2.1.2 O capital humano da PT.....	41
2.2 A PT PRO.....	42
2.2.1 Caracterização da PT PRO	42
2.2.2 O mercado a favor das empresas prestadoras de serviços BPO: Uma oportunidade para a PT PRO	44
2.2.3 A cultura empresarial da PT PRO	46
DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO.....	49
3. Descrição das etapas do Estágio	49
3.1 Caracterização da Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação	50
3.2 Os objetivos da PT PRO e da DDMF	51
3.3 Perfil dos clientes internos da PT PRO	52
3.4 Apresentação dos Clientes externos da PT PRO	56
3.5 Descrição das ações de endomarketing desenvolvidas pela organização ...	56
3.5.1 Ações de endomarketing desenvolvidas pelo Grupo Portugal Telecom	57
3.5.2 As ações de endomarketing desenvolvidas pela PT PRO	60
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
4. O método aplicado no estudo	68
4.1 Instrumento de medida	69
4.2 Procedimentos utilizados na recolha e análise de dados	70
ANÁLISE DOS DADOS	71
5.1 Consistência interna da escala	71
5.2 Caracterização do universo e da amostra	71
5.3 As variáveis presentes no inquérito e o cruzamento entre variáveis	74
CONCLUSÕES	92

6.1 Proposta para a inserção da Visão na cultura organizacional da PT PRO.....	92
6.2 Proposta de ações de endomarketing para a PT PRO.	95
6.3. Conclusões gerais e limitações.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS	105
Anexo 1. Programa do estágio (400 horas).....	105
Anexo 2. Open stars	106
Anexo 3. Mercado de ideias (Imagem: intranet éPT!).....	107
Anexo 4. Festa de Natal do grupo PT (2012)	108
Anexo 5. Instalações do <i>Bookpoint</i> – PT PRO	109
Anexo 6. Sessões de Fim de Tarde (Fotos: intranet éPT!)	110
Anexo 7. Exposição fotográfica	111
Anexo 8. Livro em comemoração ao 10º aniversário da PT PRO	112
Anexo 9. As caras da empresa (Personificação dos valores comportamentais instituídos pela PT PRO).....	113
Anexo 10. Comemoração do aniversário da PT PRO	114
Anexo 11. Concurso Pro <i>chef's</i> 2013 (Foto: intranet éPT!).....	115
Anexo 12. Reunião de Direção – Equipa da DDMF	116
Anexo 13. Modelo do inquérito aplicado	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Atual Macro Estrutura da PT PRO	48
Figura 2. Género e idade dos colaboradores da PT PRO	53
Figura 3. Estado civil dos colaboradores da PT PRO	54
Figura 4. Função/ cargo dos colaboradores da PT PRO	54
Figura 5. Categoria profissional dos colaboradores da PT PRO	55
Figura 6. Habilitações literárias dos colaboradores da PT PRO	55
Figura 7. Género dos colaboradores na PT PRO	72
Figura 8. Idade dos colaboradores na PT PRO	72
Figura 9. Habilitações literárias dos colaboradores na PT PRO	73
Figura 10. Antiguidade na PT PRO	73

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Estatísticas de consistência interna (Alpha de Cronbach)	71
Quadro 2. Análise geral das questões.....	75
Quadro 3. Distribuição da amostra pelas questões mais pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo o género.	77
Quadro 4. Distribuição da amostra pelas questões mais pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo a faixa etária.	78
Quadro 5. Distribuição da amostra pelas questões mais pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo o nível académico.	80
Quadro 6. Distribuição da amostra pelas questões mais pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo a antiguidade na empresa.....	81
Quadro 7. Distribuição da amostra pelas questões menos pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo o género.	82
Quadro 8. Distribuição da amostra pelas questões menos pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo a faixa etária	83
Quadro 9. Distribuição da amostra pelas questões menos pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo a escolaridade.	84

Quadro 10. Distribuição da amostra pelas questões menos pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo antiguidade na empresa.....	85
Quadro 11. Distribuição da amostra pelas questões relacionadas com a satisfação no trabalho e o empenhamento: análise da média e desvio-padrão segundo género.....	87
Quadro 12. Distribuição da amostra pelas questões relacionadas com a satisfação no trabalho e o empenhamento: análise da média e desvio-padrão segundo a faixa etária.....	88
Quadro 13. Distribuição da amostra pelas questões relacionadas com a satisfação no trabalho e o empenhamento: análise da média e desvio-padrão segundo a escolaridade.....	89
Quadro 14. Distribuição da amostra pelas questões relacionadas com a satisfação no trabalho e o empenhamento: análise da média e desvio-padrão segundo a antiguidade na empresa.....	90

INTRODUÇÃO

O presente relatório enquadra-se no âmbito do estágio académico cujo fito é a obtenção do título de Mestre em Publicidade e Marketing. A razão pela escolha do estágio decorreu em função da oportunidade em estagiar na PT PRO (PT refere-se a Portugal Telecom e PRO remete para a ideia de profissionalismo, proatividade, produtividade), uma empresa especialista em serviços partilhados e serviços *Business Process Outsourcing* (BPO), que prima pela excelência dos serviços prestados. Também contribuiu para esta decisão a expectativa de verificar em que medida o conhecimento teórico se alia à prática, nomeadamente nas ações de endomarketing e o seu contributo para o empenhamento e satisfação no trabalho.

O endomarketing atua como um instrumento facilitador nas relações entre a empresa e a sua equipa de colaboradores, adaptando as estratégias utilizadas no marketing tradicional para o uso interno nas empresas, contribuindo para a satisfação e o empenhamento dos clientes internos visando o cumprimento de metas e objetivos organizacionais. As ações de endomarketing facilitam a interação entre os gestores organizacionais e a sua equipa de colaboradores, permitindo um diálogo mais abrangente, no qual é possível partilhar informações e dúvidas, bem como apresentar sugestões e expor situações corriqueiras, culminando com o bem-estar coletivo e para a produtividade organizacional. À medida que o colaborador se sente como parte da empresa, passa a importar-se mais com todos os acontecimentos em torno da mesma, estando mais atento ou mesmo procurando novas informações ou soluções que contribuirão para o desenvolvimento tanto empresarial como para a sua própria evolução profissional, deste modo passa a ver o trabalho não somente como uma função, mas sim como uma vocação. O endomarketing é uma mais-valia para as empresas, especialmente para a PT PRO, que tem como seu produto de vendas o trabalho desenvolvido pelo seu capital humano.

O estágio realizou-se no período entre 15 de Janeiro e 15 de Julho de 2013¹, na Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação, juntamente com a equipa de Marketing Interno. A proposta deste estágio visou diagnosticar:

¹ A carga horária do estágio correspondeu a 400h, no entanto devido ao envolvimento com o tema, bem como a elaboração e aplicação do inquérito a permanência na empresa ultrapassou esse limite inicial de horas estabelecidas.

Qual o impacto das ações de endomarketing no empenhamento e na satisfação dos colaboradores da empresa PT PRO? Para responder a esta questão foram realizadas diversas análises documentais, reuniões e aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores que permitiram compreender aspetos importantes sobre a PT PRO, nomeadamente a sua história, a sua cultura organizacional, o perfil do público interno, ações e eventos internos praticados, a política de aproximação com o cliente interno, bem como a perceção, a importância (e o impacto) que os colaboradores têm acerca das ações de endomarketing realizadas na empresa.

Este relatório encontra-se dividido em capítulos: O primeiro capítulo apresenta o enquadramento concetual do tema que deu mote ao estágio. São discutidos assuntos sobre a definição e propósitos do endomarketing; bem como fatores que contribuem para o sucesso das suas ações; a importância da comunicação interna; o contributo gerado na gestão de talentos; planeamento, instrumentos e ações de endomarketing; endomarkting mix; as atitudes no contexto organizacional; as características da satisfação no trabalho; o *empowerment* como instrumento de satisfação; as características do empenhamento no trabalho; o empenhamento e a satisfação dos colaboradores através do endomarketing.

O segundo capítulo aborda a análise documental que permitiu compreender a estrutura da organização: a sua história, a sua missão, os seus valores e os seus objetivos, bem como a sua política de contratação e das restantes empresas do Grupo.

O terceiro capítulo apresenta as etapas para o desenvolvimento do estágio que permitiram vivenciar o trabalho efetuado pelos integrantes da Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação (DDMF), em especial a equipa de marketing interno. Conhecer atividades que são da incumbência desta direção, tal como verificar se os seus objetivos e os da PT PRO estão de acordo com a missão e os valores internos inseridos e na cultura organizacional da empresa. Este capítulo também descreve o perfil dos colaboradores da PT PRO, as ações de endomarketing desenvolvidas pela Portugal Telecom (aberta à participação dos colaboradores que atuam nas diversas empresas do grupo) e pela PT PRO.

O quarto capítulo descreve o estudo empírico realizado, tal como os procedimentos metodológicos que garantiram a sua fiabilidade.

O quinto capítulo apresenta a recolha e a análise dos dados, descrevendo o universo em que o inquérito foi direcionado e a amostra obtida, o cruzamento e resultado do cruzamento de diversas variáveis apresentadas no questionário.

Por fim, é apresentada a conclusão na qual é dada resposta à questão que deu origem ao estágio, bem como sugestões para intervenção na empresa, nomeadamente aquelas onde foram encontradas lacunas e limitações.

ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

O capítulo que se segue apresenta uma abordagem teórica sobre a definição de endomarketing, a sua aplicação e a sua importância para as empresas. A revisão da literatura baseia-se nas propostas fundadoras de Bekin (1995, 2002), tal como nos contributos de Cerqueira (1994), Grönroos (1995), Inkotte (2000) e Brum (2000,2003,2005,2012), que ressaltam os benefícios que as ações de endomarketing proporcionam aos colaboradores, contribuindo para o seu empenhamento e satisfação no trabalho.

1. O Endomarketing: Definição e propósitos

O mercado empresarial é cada vez mais dinâmico e competitivo, a cada momento surgem inovações de carácter tecnológico, político, económico e sócio-cultural que interferem na estrutura funcional das organizações. É preciso estar atento a estas transformações e desenvolver ações centradas na cultura de relacionamento com os clientes internos, tais medidas contribuirão para a competitividade da empresa no mercado, agregando valor e excelência na prestação de serviços.

O conhecimento sobre toda a dinâmica empresarial, bem como a interação entre os colaboradores são fatores cruciais para o sucesso organizacional. De nada adianta o investimento em ações de marketing externo sem o empenhamento e o conhecimento dos colaboradores sobre toda a estrutura e objetivos instituídos pela empresa (Cobra & Ribeiro, 2000). Portanto é essencial o investimento em ações que fortaleçam a relação entre a empresa e os seus clientes internos, sobretudo as que promovam a sua satisfação e empenhamento para o alcance dos objetivos empresariais. Acredita-se que os níveis de satisfação e empenhamento do cliente interno possam interferir nos resultados e expectativas ambicionadas pela empresa, ou seja, a imagem positiva ou negativa que o cliente interno deixa transparecer para o público pode contribuir para o posicionamento da empresa no mercado, pois este representa o espelho no qual o cliente externo consegue perceber as características da organização (Nacfur & Ligocki, 2003).

Com o intuito de promover a cultura de aproximação e o cumprimento de objetivos organizacionais muitas instituições aderem à prática do endomarketing. O

termo foi criado por Saul Faingaus Bekin (1995) uma palavra de origem grega onde *endo* quer dizer ação interior ou movimento para dentro, assim endomarketing significa marketing para dentro. O endomarketing é definido como “ações de marketing orientadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente” (Bekin, 1995, p. 34).

O endomarketing pode ainda ser definido como “projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado às suas tecnologias” (Cerqueira, 1994, p. 51). Esta definição constata que o interesse das organizações com estas ações é promover o empenhamento de toda a equipa para a conquista dos objetivos e a busca pelo diferencial competitivo da empresa no mercado. Para Brum (2000) o endomarketing representa ainda mais, pois trata-se de ações que estreitam os laços entre a empresa e os colaboradores permitindo que estes se envolvam mais com os propósitos e objetivos estabelecidos pela organização. No entanto alerta que estas ações devem estimular positivamente os colaboradores facultando relacionamentos saudáveis, duradouros e produtivos.

Grönroos (1995) entende o endomarketing (ou marketing interno) como uma estratégia de gerenciamento, cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivenciem o negócio, buscando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente. Podendo ainda ser descrita como uma tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os consumidores (Kotler, 1998). Entretanto é preciso salientar que apesar de Grönroos (1995) compreender o endomarketing e o marketing interno como sinónimos, nem todos os autores são unânimes em afirmar que estes termos possuem o mesmo significado. Para Inkotte (2000), o endomarketing representa algo que vai além das ações de marketing direcionadas ao público interno, a diferença está na percepção do cliente interno como um segmento de mercado e na caracterização do produto – podendo ser entendida como a própria empresa ou aquilo que esta produz para o mercado. Deste modo o marketing interno consiste na preparação da empresa através da seleção, treinamento, motivação e informação dada aos colaboradores com o fim de mobilizar toda a equipa para o atendimento à demanda do cliente externo. Por sua vez o endomarketing traduz-se numa evolução do conceito de marketing interno - sendo uma opção de gestão para empresas que já fazem uso de estratégias de marketing

- onde o cliente interno é visto como um segmento de mercado, no qual as ações são adaptadas visando motivar, conquistar, encantar e fideliza-los, tornando a empresa um lugar atrativo para os mesmos. Outro fator que chama a atenção refere-se a atribuição de recompensas financeiras, enquanto o marketing interno utiliza estratégias financeiras como prêmios de incentivo aos colaboradores no endomarketing “não existe a circulação de dinheiro para a obtenção da informação, mas sim a troca da informação pela informação” (Brum, 2003, p.42). Na perspectiva de Bekin (1995) o endomarketing baseia-se numa relação de troca entre a empresa e o seu cliente interno, assim o autor destaca que:

“O endomarketing é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Seu objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos” (Bekin, 1995, p.17).

Embora sejam perceptíveis ínfimas diferenças entre o marketing interno e o endomarketing (o que gera confusão conceitual) é preciso considerar que ambos abordam temas associados com o empenhamento, valores, técnicas de marketing, satisfação dos clientes internos e externos, convergindo para um único fim: a obtenção de lucro e sucesso empresarial. Porém, como já referido, o enquadramento conceitual deste estudo baseia-se, nomeadamente, nas definições propostas por Bekin (1995).

O endomarketing surgiu para orientar uma nova área de ação e investigação, refletindo uma nova postura a ser adotada na estrutura organizacional. O conceito teve origem na verificação de situações problemáticas existentes na empresa em que Bekin (1995) atuou, ele percebeu uma baixa interação entre os vários departamentos e a divergência na compreensão das especificidades dos trabalhos desenvolvidos por cada colaborador. Estas evidências comprovaram a importância do desenvolvimento de uma ferramenta eficiente e eficaz, capaz de reorientar e realinhar toda a relação interna existente, de forma a estabelecer um ambiente empresarial favorável para o conhecimento, a partilha e empenhamento de todos os membros da empresa em torno da conquista dos objetivos comuns. A solicitação para o registro da marca endomarketing tramitou pelo INPI (Instituto Nacional de

Propriedade Industrial) entre Fevereiro de 1991 e Janeiro de 1995, sendo o pedido deferido e expedido somente no último ano.

Acredita-se que as ações de endomarketing contribuam para o bom relacionamento entre funcionários e empresa, na medida em que há partilha de informações e conhecimentos, melhoria no relacionamento interpessoal, elevado nível de motivação e satisfação dos clientes internos (que transcendem para o cliente externo) permitindo o seu empenhamento para com os objetivos e metas da instituição (Bekin,1995). Percebe-se também que a sua utilização prevê a excelência nos processos antes, durante e pós venda e que a implantação de políticas focadas na informação, no treinamento, na qualidade e no bem-estar dos colaboradores culminam numa prestação de serviços mais eficiente. Deste modo, deseja-se que o impacto das ações de endomarketing influencie o interesse dos funcionários em conhecer, entender e interagir com a cultura, objetivos e metas da empresa (Bekin,1995).

Para levar a cabo as ações de endomarketing dentro da organização é necessário identificar quais os fatores que contribuem para o seu sucesso.

1.1. Os fatores que contribuem para o sucesso das ações de endomarketing

Ao definir o endomarketing como ações de marketing destinadas a servir o cliente interno, Bekin (2002) enfatiza a importância dos gestores empresariais compreenderem os fundamentos básicos de marketing, esta medida contribuirá para o sucesso das ações de endomarketing na organização. Neste sentido compete ao marketing criar estratégias capazes de atrair e reter clientes, bem como ações que agreguem valor à imagem da organização influenciando a decisão de compra presente e futura dos clientes. Entretanto cabe ao endomarketing atrair, desenvolver e reter talentos profissionais para a empresa, mas para isso é necessário estabelecer o que fazer, como fazer, quais as etapas, prazos e responsáveis pelas ações a serem desenvolvidas. É válido ressaltar que estas ações devem ser concernentes aos valores culturais instituídos pela organização.

Enquanto o marketing se preocupa com a satisfação dos seus clientes externos, o endomarketing tem como foco principal os interesses dos seus clientes internos. Este interesse da empresa para com o seu cliente interno pode ser caracterizado

em função de práticas de reconhecimento, estímulo à criatividade, aperfeiçoamento profissional e pessoal dos colaboradores. Um investimento que poderá ter como retorno bens tangíveis e intangíveis para a empresa, pois à medida que o colaborador se interessa por toda a envolvente organizacional e obtém desta o devido reconhecimento, aperfeiçoa-se cada vez mais em projetos inovadores e tecnológicos que culminarão em vantagem competitiva e lucro financeiro para a organização. Bekin (2002) corrobora ao mencionar que, a partir do momento em que o colaborador se sente valorizado pela organização, é capaz de retribuí-la com interesse e inteligência, empenhamento e curiosidade, imaginação e criatividade, talento e eficácia, e harmonia nas relações. Contribui também para a otimização dos processos produtivos na empresa, à medida que atende com presteza à demanda dos seus clientes internos (colegas de trabalho) permitindo a eficiência do trabalho realizado e, conseqüentemente, o bom atendimento às necessidades dos clientes externos (consumidores).

Para Brum (1998), o bom resultado das ações de endomarketing, presume algumas características importantes entre as quais a valorização da organização e da sua cultura; o aperfeiçoamento dos processos de seleção de recursos humanos (o rigor nos critérios de seleção de pessoal evitam custos associados a contratação de pessoas despreparadas); o estímulo à criatividade (ações geradoras de ideias devem ser uma prática constante - entretanto é preciso estar atento para que a rigidez e/ou o apego ao cumprimento de regras não prejudiquem a sua continuidade); a informação como responsabilidade da empresa; o relato verdadeiro dos factos que ocorrem na organização (o que torna a empresa credível, pois impede a propagação de boatos); a criação de mensagens simples, curtas e claras; bem como o seu impacto visual atrativo (com cores quentes e vivas, porém a grande parte das empresas adotam caracteres condizentes com a sua imagem visual). Bekin (1995) também reforça esta ideia ao mencionar alguns pontos essenciais que viabilizam o programa de implantação do endomarketing entre eles: o treinamento focado na educação e desenvolvimento do colaborador; processos de seleção de pessoal; planos de projeção de carreira; rede de informação através da comunicação interna; sistemas de motivação, valorização, empenhamento e recompensa.

Dentre as características para o sucesso das ações de endomarketing supra citados, a valorização da organização e de sua cultura merecem destaque, entende-se que o cliente interno deve ter consciência daquilo que a empresa

representa e se propõe fazer, quais os valores (princípios ou crenças) que a regem e aonde pretende chegar. Deste modo as ações de endomarketing devem estar alinhadas com a missão, os valores e a visão da organização, facultando a tomada de decisão, atitude e comportamentos dos funcionários para o pleno exercício das suas funções individuais ou em grupo. “A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem” (Matos, 2009, p.101). Entretanto é fulcral que as ações não se desviem da estratégia da empresa - grandes líderes empresariais enfrentam alguns conflitos quando estudam ações para beneficiarem os seus colaboradores e percebem que as mesmas não condizem com os propósitos organizacionais.

De tal modo, para uniformizar a compreensão da missão, valores, visão, objetivos e metas organizacionais a todos os colaboradores, bem como propagar a boa imagem da empresa a toda sua equipa é necessário a utilização da comunicação interna. Segundo Brum (1998), o endomarketing através do seu conjunto de ações e instrumentos promove a venda de ideia ou conceito ao seu cliente interno (é válido lembrar que a comunicação interna serve como instrumento de apoio às ações de endomarketing).

1.1.1. A importância da comunicação interna para o endomarketing

A comunicação é essencial à integração dos indivíduos, nas organizações representa um meio pelo qual os colaboradores conseguem perceber as especificidades dos trabalhos realizados, tal como os objetivos instituídos. Bekin (2002) aponta que não há organização sem comunicação muito menos endomarketing. Esta afirmação reflete a importância da comunicação interna para o desenvolvimento da empresa, indicando que a sua ausência influencia o alcance dos objetivos e contribui para o insucesso das ações de endomarketing.

Uma comunicação eficiente e eficaz pode proporcionar o empenhamento e a satisfação no trabalho, logo “a comunicação é um fator canalizador de envolvimento e empenhamento dos colaboradores com a empresa” (Bekin, 2002, p. 44). Esta afirmação infere que, à medida que os colaboradores compreendem as características das suas funções, a importância das suas tarefas, bem como a interferência do seu trabalho no desenvolvimento do trabalho dos seus colegas,

tornam-se sujeitos mais envolvidos e interessados por aquilo que acontece na empresa, sentindo-se corresponsáveis pelo sucesso da mesma. Por conseguinte passam a estar mais atentos sobre as decisões implantadas pelos gestores e mais participativos, emitindo opiniões e sugestões. Estes fatores sustentam a definição de que o essencial na comunicação não condiz somente com o ato de concordar, mas sim de envolver e compreender a mensagem (Bekin, 2002).

A comunicação interna é um instrumento necessário para a implementação das ações de endomarketing, representando o meio para se chegar ao cliente interno. No entanto para que obtenha êxito deve haver excelência na capacidade de interpretar, ouvir, debater e aceitar os desafios propostos, tal como o conhecimento do perfil do público interno para que a mensagem a ser elaborada seja assertiva e persuasiva. Deve ainda considerar-se que a eficiência da comunicação interna depende também da sintonia entre as pessoas que chefiam a empresa e os seus subordinados, da elaboração de conteúdos que eduquem além de campanhas pertinentes (Bekin, 2002).

A falta de diálogo e partilha de informações entre empresa e colaboradores são prejudiciais, pois o desconhecimento sobre a estrutura organizacional, as especificidades do negócio, bem como a falta de interação entre as equipas, comprometem o crescimento ou manutenção da empresa no mercado. Em contrapartida o uso do endomarketing contribui para a prática da troca de informações, utilizando-se da comunicação interna como fator chave para o sucesso das suas ações. É válido ressaltar que “a empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba por perder confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade.” (Matos, 2009, p. 91)

Um programa de endomarketing bem elaborado é capaz de tornar o colaborador um ser empenhado com os objetivos da empresa e com a modernidade, fazendo com que exerça com presteza e eficiência o seu trabalho na sua área de atuação (Brum, 2005). Deste modo as ações de incentivo saudável de aproximação e de abertura, convergem para a oportunidade de diálogo entre o colaborador e sua chefia, culminando um espaço oportuno para exposição de opiniões e sugestões, permitindo que o colaborador se sinta importante e valorizado pela empresa. Estes fatores reforçam a ideia de que o endomarketing é dinâmico e

que faculta o bom convívio entre o colaborador e a empresa, facilitando a relação de troca.

Enquanto relação de troca, convém dizer que os programas internos são geradores de receita e não de custos, e que estes incentivos são muito importantes, pois motivam os colaboradores a apresentar novas ideias para a excelência do serviço, além de fomentarem a produtividade (Brum, 2005). Deve considerar-se que as ações internas devem chamar a atenção, despertar o interesse, criar o desejo e a ação para a participação, podendo ser desenvolvidas através de benefícios, treinamentos, aperfeiçoamento, progressão contínua na carreira, prática de lazer, festas em comemoração de resultados, palestras motivacionais, oferta de estímulos e prémios por produtividade, entre outras. É sugerido por Nickes & Wood (1999), que as técnicas utilizadas à promoção de vendas externas, possam ser aplicadas aos clientes internos, o que permite aumentar a união da equipa, modificar atitudes e comportamentos e em consequência o nível de empenhamento dos funcionários entre si.

Contudo, o investimento no capital humano é imprescindível para garantir a competitividade no mercado, a adoção de uma política voltada ao público interno proverá a satisfação dos funcionários e melhorará o seu empenhamento, culminando o aumento da produtividade e da qualidade dos serviços. Para conquistar este empenhamento alguns fatores devem ser considerados como: “a liderança transformacional (liderança pelo exemplo, apoio individualizado, projeção de elevada expectativa sobre os colaboradores, articulação de uma visão para a organização, estimulação intelectual dos colaboradores), o senso de justiça, o apoio das chefias, o apoio da organização, a confiança, o reconhecimento intelectual e emocional das pessoas, a atribuição de tarefas desafiantes aos membros organizacionais” (Cunha & Rego, 2005, p. 246).

1.1.2. O Endomarketing na Gestão de talentos

As relações empresariais encontram-se em plena transformação, o processo focado na produção manual deu lugar à era do conhecimento e da informação. Hoje o capital humano representa um dos ativos mais valiosos da empresa, neste sentido, as empresas interessam-se por profissionais capacitados e com elevado nível de conhecimento, para integrarem a sua equipa. Portanto, é preciso atrair, desenvolver e reter este profissional dentro da empresa, acredita-se que o uso do

endomarketing impulse a descoberta de colaboradores talentosos (pois gera estímulos de motivação) permitindo reter e atrair profissionais pois as suas ações transmitem valor ao colaborador.

Segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2007), ter um bom talento na organização é o mesmo que produzir intangíveis que acrescentam valor ao negócio e reforçam as vantagens competitivas sustentadas na organização. Ser talentoso compete em possuir informações, ter conhecimento técnico, estar integrado nas novas exigências do mercado, possuir capacidade de liderança, alto desempenho, eficiência e eficácia nas relações de trabalho.

Para Dreher (1999), talento é a capacidade de mudar e adaptar-se a novos ambientes, ter raciocínio privilegiado, sólida formação acadêmica e vasta cultura geral. Acrescenta Rittner (1994), o talento corresponde a ter criatividade, iniciativa, capacidade para lidar com situações ambíguas e propensão em assumir riscos. Contribuindo com esse conceito o livro “A guerra pelo talento” de Michaels, Axelrod & Handfield (2002) descreve que o talento representa um conjunto de habilidades de uma pessoa, os seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se.

Uma das vantagens competitivas que uma empresa pode ter encontra-se na sua equipa de profissionais, o desafio está em perceber como atrair, reter e desenvolver o talento nas organizações. Neste sentido as ações elaboradas pelo endomarketing, através da comunicação interna, são capazes de nortear as empresas na busca e identificação destes talentos. Mas para isso é preciso identificar qual o perfil profissional que a empresa deseja atrair, tal como reconhecer as características do público interno (valores, conhecimentos, formação) visando o proveito das suas competências em ações e/ou cargos dentro da empresa. É importante frisar que os processos de seleção interna, representam uma maneira de valorizar as qualificações e conhecimentos dos colaboradores, servindo também de estímulo para o seu empenhamento e satisfação. De acordo com Banov (2010) o processo de recrutamento interno é muito vantajoso para as empresas pois além de ser económico e rápido, fomenta a satisfação e fortalece as relações empresa versus colaborador (objetivo fundamental do endomarketing). Neste processo a satisfação do colaborador é atribuída em função do reconhecimento e valorização concedidos pela empresa, é rápido e económico pois através da comunicação interna é possível promover a divulgação e seleção do

pessoal para o cargo, outro contributo importante é reforçado através do conhecimento que o colaborador tem sobre a cultura interna da instituição.

Para atrair talentos para a empresa é preciso estabelecer ações que projetem positivamente a imagem da organização e que estejam orientadas para os benefícios inerentes ao cargo que se pretende ocupar, é válido ressaltar que estes benefícios vão além do fator financeiro, os talentos procuram uma proposta de valor integrada na sua satisfação pessoal e profissional. Alguns elementos que compreendem esta proposta podem ser caracterizados como um trabalho estimulante, uma empresa com forte consolidação no mercado, bons líderes, ambiente aberto e confiável, gestão atrativa com metas que promovam a aprendizagem, crescimento permanente, disponibilidade para cumprir com compromissos pessoais e familiares e uma remuneração compatível com o valor de mercado e com as competências exercidas (Michaels, Axelrod, & Handfield, 2002).

Após atrair o profissional talentoso é o momento de promover políticas de retenção do mesmo, não adianta investir demasiadamente na atração de colaboradores talentosos e deixá-los insatisfeitos, optando por desvincular-se da organização. No entanto, são muitos os fatores que influenciam a retenção de um talento, dentre eles: ter espaço para o desenvolvimento permanente, sistemas de recompensas adequadas e níveis motivacionais elevados.

De acordo com Mendonça (2002), devemos refletir sobre até que ponto os mecanismos de reconhecimento e recompensa são motivadores e atuam de maneira preponderante na retenção de talentos. Nesta ótica, é necessária uma política de investimentos em valorização, comunicação, identificação e qualificação profissional. O ser talentoso necessita de experiências desafiantes, orientação, *feedback* e aconselhamento, além de uma permanente troca de experiências com os demais membros da organização, deste modo torna-se imprescindível a adoção do endomarketing como uma estratégia geradora de interação, diálogo e convívio entre os talentos já existentes na empresa, bem como aqueles que ainda poderão fazer parte dela, esta medida assegura a satisfação e uma ínfima rotatividade de colaboradores talentosos.

Navarro (2002), propõe a seguinte indagação: o que poderá ocorrer com a empresa se o mais talentoso funcionário dela for trabalhar para o principal concorrente, levando o potencial e o treinamento por ele recebido que estarão agora ao serviço do seu rival? Esta questão faz-nos refletir sobre a importância de manter uma política voltada para a atração, desenvolvimento e principalmente a

retenção de colaboradores talentosos e empenhados, de nada adianta o investimento financeiro e em treinamento, sendo que o retorno não será dado à empresa e sim à sua concorrente. Ainda é proposto que os gestores (independentemente do nível hierárquico) se conectem ao máximo com a equipa, identificando os problemas, as necessidades e as aspirações em torno do trabalho que exercem na empresa. Esta interação contínua irá propiciar o clima ideal para a permanência de bons funcionários na empresa. Entretanto esta interação entre as equipas pode ser obtida através do endomarketing, porém é necessário saber planejar as ações que se pretende incluir dentro das organizações.

1.2. O Endomarketing: Planeamento, instrumentos e ações

Segundo Brum (1998) para implementar o endomarketing é necessário definir uma ideia, um conceito e uma linha criativa, esta medida tornará possível o desenvolvimento de instrumentos que estarão em conformidade com a dimensão, o segmento de atuação e a cultura da empresa. É fundamental que todo o planeamento do endomarketing se encontre alinhado com a missão, os valores e a visão da empresa, como propõe Bohnenberger (2001) as estratégias em torno da implantação e desenvolvimento do endomarketing devem ter origem na missão, na visão e nos objetivos gerais da empresa.

Além de estar assente na cultura empresarial o endomarketing deve também ser planeado para curto prazo, em consequência de novas decisões e factos que ocorrem frequentemente nas organizações, porém dependendo dos objetivos almejados podem ser estabelecidos prazos de um, dois ou três anos, isto, se não ocorrer mudanças nas metas globais da empresa, pois implicaria a elaboração de um novo planeamento (Brum, 2000).

Na perspetiva de Bekin (1995), um programa de implantação de endomarketing deve estar dividido em dois níveis: diagnóstico e programa de ação. O diagnóstico consiste numa análise criteriosa sobre a toda envolvente organizacional, analisada em função de algumas vertentes: uma centrada no ambiente interno - visando a identificação do perfil dos colaboradores; outra na avaliação do desempenho global - direcionada para a avaliação dos setores, nível de interação entre os setores e a relação com os consumidores; e por fim, no potencial dos colaboradores - que se relaciona com a imagem que os funcionários têm sobre a empresa, bem como

expectativas e aspirações, necessidades de treinamento, espírito de equipa e conhecimento dos objetivos da empresa. O programa de ação depende de três níveis de abrangência, que variam em função do que é pretendido pela empresa, ou seja, necessidade de obter estratégias direcionadas para o atendimento do cliente; implementação de um novo modelo de serviços - mesmo que a empresa já tenha estabelecido uma cultura de serviços; ou quando houver a necessidade em introduzir novos produtos ou serviços aos colaboradores.

Brum (1998) acrescenta uma visão mais aprofundada ao propor que o planeamento em endomarketing pode ser dividido em seis fases: Fase 1 - a pesquisa e diagnóstico partindo da premissa de que quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado, neste sentido propõe a utilização de uma “ pesquisa de clima” que possibilita compreender o que os colaboradores pensam, no entanto é preciso estar ciente que esta pesquisa desperta nos colaboradores expectativas de melhorias, bem como expõe as suas críticas e elogios. Fase 2 - a definição da meta global, ou seja, quais são as pretensões da empresa a partir do programa. Fase 3 - criação dos ícones de comunicação interna tendo em conta a meta global, é necessário definir o *slogan* do programa, algo que represente o desafio a ser superado pelo público interno, devendo estar presente em todos os discursos dos gestores e instrumentos visuais. Para reforçar a mensagem é fulcral o registro de uma marca que esteja associada ao *slogan*. Fase 4 - divisão do público interno em três camadas horizontais caracterizadas pela direção de topo, chefias intermédias e pessoal de base. Esta divisão propõe que os diretores de topo produzam a informação, enquanto compete às chefias intermédias a propagação do conteúdo aos demais colaboradores, bem como o pessoal de base, devendo este último deter um número maior de informações pois é o que mantém contacto direto com o cliente. Fase 5 - o programa propriamente dito, neste sentido o programa de endomarketing, representa um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o intuito de integrar e encantar o público interno. Para um melhor planeamento os instrumentos devem ser distinguidos em instrumentos de informação (aqueles nos quais a empresa emite a mensagem e o colaborador a recebe) e os instrumentos de interação (momentos ambientais que são colocados à disposição dos colaboradores para conviverem entre si e com a organização). Fase 6 - definição de um momento para o lançamento do programa, que deverá contar com a participação e com o envolvimento de todos os intervenientes da empresa, independentemente do nível hierárquico.

É fulcral conhecer toda a envolvente organizacional, esse conhecimento só será fidedigno a partir da real imagem que o colaborador tem acerca daquilo que a empresa representa, podendo ser obtido através da aplicação e análise de inquéritos ou pesquisas avaliativas. Corrobora Inkotte (2000) deve manter-se o anonimato e o sigilo dos respondentes, visando a obtenção de um diagnóstico correto que sustentará a criação do programa de endomarketing.

Após a análise da organização é preciso estabelecer quais serão os instrumentos e as ações desenvolvidas. Como exemplos de alguns instrumentos de endomarketing Brum (1998) destaca: manual e vídeo de integração na organização, manual de acompanhamento do programa de endomarketing na organização, manuais técnicos e educativos, jornal interno, palestras internas, clubes de leitura, *grife* interna, comemoração de datas festivas e aniversário dos colaboradores, canais diretos entre os colaboradores e a direção, intranet, correio eletrónico, entre outras, embora a prática destas medidas precise de ser ajustada à realidade da empresa.

Entretanto Brum (1998) aponta o uso da comunicação interna como um instrumento que contribui para a propagação das ações de endomarketing. Outros instrumentos de ação são caracterizados como marketing de benefícios, balanço social, marketing social e comunitário, participação nos resultados e marketing cultural. O marketing de benefício consiste na divulgação dos benefícios (políticas salariais, assistência médica e odontológica, lazer, recreação, oportunidades de integração) que a empresa oferece aos colaboradores; o balanço social é um instrumento que consiste na prestação de contas ao público (interno e externo), sobre práticas fomentadas pela empresa para o bem-estar dos seus colaboradores e da comunidade em geral; o marketing social e comunitário visa o auxílio e o apoio à comunidades carente; a participação nos resultados consiste numa medida que incentiva o desenvolvimento das pessoas e do negócio da empresa; e por fim, o marketing cultural que estabelece a criação de planos de incentivo à cultura através do patrocínio de evento, ou oportunidade de os colaboradores assistirem a eventos culturais.

Outro instrumento que contribui para o sucesso das ações de endomarketing, é o endomarketing mix.

1.3. O Endomarketing mix

Para o alcance dos objetivos e metas definidos pela empresa é preciso adaptar os instrumentos a um conjunto de elementos que facilitem a implementação das ações de endomarketing. Inkotte (2000) sugere a adaptação do marketing *mix* para corresponder às necessidades do endomarketing. Neste sentido aponta que os 4Ps do marketing tradicional se transformam nos 4Cs do endomarketing *mix*.

O produto corresponde à companhia, o preço relaciona-se com os custos; o ponto de distribuição são os coordenadores e a promoção correlaciona-se com a comunicação. Neste sentido o endomarketing mix aponta que: o produto tem a oferecer motivação, bem-estar, visando atender a demanda do cliente interno; o preço encontra-se relacionado a política da remuneração, treinamento e investimento em ações de endomarketing; o ponto de distribuição são os responsáveis pela implementação do endomarketing e a promoção são as atividades de disseminação e recolha de informações que servirão de suporte para o planejamento do endomarketing (Inkotte, 2000).

Por outro lado, Camara, Guerra & Rodrigues (2007) propõem que no endomarketing *mix* o produto é a ação a ser implantada; o preço é o que se pretende receber em troca; a comunicação é a forma ou o meio para comunicar a ação; e a distribuição são os canais utilizados para desenvolver a ação. Neste sentido o produto representa as políticas e condições que a empresa tem para oferecer aos seus clientes internos permitindo atrair, reter e desenvolver talentos. O preço corresponde àquilo que a empresa exige receber em troca em função dos benefícios oferecidos aos clientes internos. A comunicação são os meios de comunicar os produtos aos clientes internos. E a distribuição como os canais utilizados para implementar a ação.

Para que as propostas do endomarketing mix obtenham êxito é necessário compreender as características do público-alvo, sobretudo a sua atitude frente às ações de endomarketing elaboradas e aplicadas na organização.

1.4. As atitudes no contexto organizacional

Apesar de verosímil a atitude e o comportamento não são sinónimos, às vezes um indivíduo pode possuir atitudes que não condizem com o seu comportamento.

De acordo com Ferreira, Neves & Caetano (2001) a atitude representa um sentimento positivo ou negativo acerca da relação do sujeito com o objeto, podendo ser refletido a partir da experiência que o indivíduo tem sobre este objeto. Neste sentido a atitude consiste numa avaliação global e aprendida, capaz de influenciar o pensamento e criar uma predisposição para agir, enquanto o comportamento consiste numa resposta externamente observável e medida de uma pessoa a um determinado estímulo.

Existem seis dimensões capazes de identificar como uma atitude interfere no comportamento do indivíduo, nomeadamente, as associadas à interdependência, estabilidade, valência, centralidade, saliência e especificidade. A interdependência representa o grau associável ou a influência que uma atitude tem e que pode ser remetida a outra, ou seja, uma atitude desfavorável diante de uma ação poderá ter uma resposta negativa na execução daquilo que se propõe. A estabilidade representa o nível de resistência da atitude para a mudança. A valência corresponde ao nível afetivo que o sujeito atribui ao objeto. A centralidade reflete a identidade individual, ou seja, são características inerentes ao indivíduo que facultam a sua aceitação ou enquadramento em determinada situação. A saliência representa o nível de conhecimento que se tem acerca do objeto, tornando mais fácil a compreensão de determinadas atitudes. A especificidade é a compreensão da atitude de maneira mais específica, devido ao contacto que se tem com o objeto e que outros não têm. Estas dimensões são dependentes umas das outras, ao passo que a interação entre algumas (valência, centralidade, especificidade) pode determinar a estabilidade da atitude, enquanto a interação de outras (saliência, valência, especificidade, centralidade, estabilidade) pode representar uma probabilidade de se prever determinados comportamentos (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). A partir destas afirmações verifica-se que a estabilidade da atitude ocorre em função do nível de afeto, características individuais e da experiência que o indivíduo tem com relação ao objeto. Determinados comportamentos tornam-se visíveis a partir da aproximação do indivíduo com o objeto, especificamente as relacionadas com o nível de afeto, conhecimento adquirido, experiência pessoal, características pessoais e a inclinação para a mudança.

A atitude no contexto organizacional pode ainda ser descrita como um estado psicológico subjetivo, podendo ser moldado em função de estímulos externos como recompensas, punições, ajustamento social do indivíduo - para a sua melhor integração na equipa, ou para adequar-se às normas e valores instituídos pela

empresa. A nível comportamental espera-se que o sujeito aja em conformidade com os padrões definidos pela organização. Assim, percebe-se que vários são os fatores que contribuem para a caracterização da atitude face ao comportamento individual, porém duas variáveis chamam a atenção ao referirem que “os valores têm sempre impacto no comportamento e que os traços de personalidade não são mais resistentes à mudança comparativamente às atitudes, que dependem mais da informação disponível no meio e das vivências do indivíduo” (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 281).

Contudo, é possível dizer que as convicções de um indivíduo determinam o seu comportamento e que, de acordo com a personalidade do indivíduo, este estará mais propenso a uma mudança de atitude, do que propriamente, a uma mudança de comportamento. Uma das atitudes organizacionais mais relevantes e que merece ser analisada, em função dos contributos que promove no trabalho, é a satisfação.

1.4.1. A satisfação no trabalho

As políticas de estímulo adotadas pelas empresas permitem afirmar que os indivíduos se encontram interessados em benefícios que ultrapassam a contribuição salarial. Percebe-se que os colaboradores almejam trabalhos motivadores, com horários flexíveis, segurança a nível físico e contratual, bem-estar social, reconhecimento e autonomia profissional, interação e bom convívio entre equipas. Brum (2012) no seu livro “Sorria, você trabalha aqui! – 500 Insights para Endomarketing”, destaca que nem sempre bons salários, benefícios atraentes e uma boa proposta de trabalho são suficientes para deixarem os colaboradores satisfeitos e mais produtivos.

De acordo com Spector (2006) a satisfação no trabalho representa o sentimento que o indivíduo tem acerca do trabalho que executa, sendo caracterizada através da demonstração do quanto as pessoas gostam do trabalho que fazem e a insatisfação o quanto não gostam do trabalho que executam. Porém um estudo realizado por (Loher et. al, 1985), identificou uma moderada relação entre as características do trabalho e a sua influência nos níveis de satisfação, ou seja, uma relação parece ser mais forte no caso dos trabalhadores com uma necessidade de desenvolvimento mais elevada, enquanto nos trabalhadores com necessidade de crescimento mais baixa parecem assumir maior relevância as

características da situação. Os argumentos apresentados pelos autores destacam que a satisfação no trabalho seja algo subjetivo, refletida na atitude do indivíduo. Assim Taylor acrescenta que a satisfação no trabalho é a “atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência e da sua visão acerca dos seus próprios interesses” (Taylor apud Martins, 1984, p. 2). Esta afirmação sustenta a ideia de que a satisfação no trabalho é uma atitude e que pode ser percebida através do comportamento do indivíduo face ao cumprimento dos objetivos definidos pela empresa, revela ainda que a satisfação não condiz somente com o trabalho dentro da empresa, mas também com as suas perspetivas individuais sobre o plano de carreira profissional, remuneração em conformidade com as atividades exercidas e o relacionamento com os seus colegas de trabalho.

Por outro lado, Locke (1969) aponta que a satisfação no trabalho se refere ao resultado da avaliação que o colaborador tem sobre as suas atividades laborais ou a realização dos seus valores por meio desse trabalho, que resulta numa emoção positiva de bem-estar. Deste modo, a satisfação é descrita como um estado emocional, derivada da avaliação dos valores individuais, podendo apontar para satisfação ou insatisfação, determinada segundo eventos e condições de trabalho (pagamento, promoção, ambiente de trabalho) e agentes do trabalho (colegas, direção, chefia, empresa). Segundo Fraser (1996), a satisfação no trabalho representa um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas. As recompensas intrínsecas são representadas pela organização e o padrão de gestão, a oportunidade de desenvolvimento profissional, a autonomia e a responsabilidade. Por sua vez as recompensas extrínsecas correspondem ao salário, aos benefícios, aos incentivos e ao símbolo de estatuto (Lawler, 1989; Câmara, 2000, apud. Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Estudos, modelos e teorias, têm sido realizados com o intuito de identificar características que determinam a satisfação no trabalho, bem como os contributos que podem representar para as organizações (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). No entanto, há estudos que ressaltam este fenómeno a partir de duas vertentes: do trabalhador e da organização. A primeira vertente “apresenta uma tendência humanitária resultante de aspetos como o respeito, o bem-estar e a saúde psicológica. A segunda vertente parte do princípio que a satisfação pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o incremento da produtividade” (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 282). Embora existam muitas linhas de estudo

sobre a satisfação no trabalho, percebe-se que há uma convergência para dois aspectos fundamentais: as características individuais e as características do meio envolvente.

O estudo sobre a satisfação no trabalho proposto por Spector (2006) baseia-se em duas perspectivas: abordagem global e abordagem em facetas ou aspectos. A primeira considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global, a segunda aponta que os níveis de satisfação do indivíduo podem variar segundo aspectos ou facetas variadas. Por outro lado, o modelo de investigação no trabalho pode ser agrupado segundo três abordagens: a primeira é a motivação centrada no indivíduo - aquela que identifica as influências direcionais que mais condizem com a satisfação, sendo as características individuais as que mais corroboram com os níveis de satisfação; a segunda é representada pela motivação centrada nas interações - uma investigação realizada para detetar a maneira como a satisfação pode ser compreendida pelo nível de ajustamento entre as características de uma pessoa e a situação envolvente, parte do pressuposto de que as características individuais e as características do meio envolvente corroboram entre si para o nível de satisfação; a terceira é a motivação centrada nas situações - estuda as variáveis entre o contexto ou ambiente de trabalho e a sua influência no grau de satisfação, verifica quais são as características do trabalho responsáveis pelo grau de satisfação (Cunha, et. al 2007).

Em síntese, as dimensões que contribuem para a satisfação no trabalho apontam para influências como: satisfação com o trabalho, satisfação com o salário, satisfação com as promoções, satisfação com o reconhecimento, satisfação com os benefícios, satisfação com a chefia, satisfação com os colegas, satisfação com as condições de trabalho e a satisfação com a organização e com a direção (Locke, 1969).

Após a compreensão dos fatores que contribuem para a satisfação no trabalho é preciso identificar quais os benefícios que esta atitude pode representar para o colaborador e para a empresa. Existem diversas consequências associadas à satisfação no trabalho entre as quais: a produtividade, a rotatividade, o empenhamento e o absentismo (Cunha et. al, 2007).

Investigações académicas apontam que a relação satisfação no trabalho versus produtividade não se apresenta de maneira muito intensa, alguns estudiosos

propõem a inexistência ou uma moderada relação entre elas, porém outros autores destacam a existência de uma correlação entre as duas variáveis (Iffaldano & Muchisky, 1985; Isen & Baron, 1991; Staw & Barsarde, 1993). A ideia de que a satisfação no trabalho se desencadeia na produtividade parte do seguinte princípio: quando um funcionário se empenha e desempenha um bom trabalho e obtém a devida retribuição, eleva os seus níveis de satisfação (Caldwell e O'Reilly, 1990; Jacobs e Solomon, 1977). Por outro lado, Staw & Barsarde (1993) argumentam que indivíduos com níveis de afeto positivo são os mais bem-sucedidos em tarefas que envolvam tomada de decisão e relacionamento interpessoal. Pois são mais animados, afetivos, entusiastas e vêem-se como indivíduos agradáveis, comprometidos e auto-eficazes, entretanto as pessoas com níveis de afeto negativo são descritas como limitadas e vagarosas, não se sentem agradáveis e auto-eficazes e têm uma baixa auto-estima.

A preocupação com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores no trabalho representa um tema cada vez mais evidenciado nas organizações, devido ao facto de a insatisfação ser a principal causa de rotatividade nas empresas, não obstante a política de recursos humanos, a cultura organizacional e o empenhamento individual que também contribuem para a desvinculação dos colaboradores (Staw 1984). É válido ressaltar que os gestores devem estar atentos aos elevados níveis de rotatividade na organização, de maneira a identificar quais os motivos associados a esta desvinculação, evitando assim custos com a contratação de novos colaboradores ou a carência de profissionais qualificados. Entretanto a relação: satisfação versus empenhamento e satisfação versus absentismo apontam, respetivamente, para as conseqüências da satisfação ou insatisfação no trabalho.

O impacto da satisfação no empenhamento é uma mais-valia para as empresas, ao passo que contribui para a produtividade e alcance dos objetivos instituídos pela organização. Segundo Locke & Lathan (1990) a satisfação fomenta o empenhamento do colaborador para com a organização e os seus objetivos. Já a relação satisfação e absentismo revela que um indivíduo satisfeito se encontra mais predisposto a comparecer ao trabalho, assim quanto mais satisfeitas menor o índice de absentismo e quanto menos satisfeitas estiverem maior será o absentismo (Steers e Rhodes, 1978). Porém convém mencionar que esta fuga no trabalho não se encontra associada somente aos índices de satisfação, podendo ocorrer em função de doença, fadiga, assistência aos filhos, entre outras (Dalton & Mesch, 1991; Kohler & Mathieu, 1993).

Existem outras características que constata os impactos causados pela satisfação no trabalho, nomeadamente, o comportamento de cidadania organizacional - onde são evidenciadas sinergias entre as equipas, ocorrendo uma colaboração mútua entre os colaboradores, verifica-se ainda que esta solidariedade de um colega para outro é manifestada com maior incidência em indivíduos que se encontram mais satisfeitos com o seu trabalho (Becker & Billings, 1993; Farth, Podsakoff & Organ, 1990; Schnake, 1991). Outro facto interessante revela que os níveis de satisfação da equipa são capazes de contagiar os colegas, ao passo que a satisfação individual é representada segundo as expectativas do grupo. “Se a satisfação é elevada, essa satisfação será possivelmente transmitida aos novos membros como uma característica da própria equipa influenciando os níveis de satisfação de cada um dos seus membros” (Cunha et al. 2007,p. 186).

As consequências da satisfação no trabalho também são apontadas no estudo de Heskett (1987) revelando que, quanto mais satisfeitos os colaboradores estiverem, mais motivados ficam; por sua vez a motivação produz excelência na qualidade da prestação de serviços de modo a suprir as expectativas dos clientes externos; a superação de expectativas contribui para a satisfação do cliente externo, favorecendo o crescimento empresarial em função do aumento das vendas; o que gerará recompensa aos colaboradores fomentando a sua satisfação no trabalho. É preciso observar que esta superação de expectativas pode ocorrer em função do *empowerment*, ou seja, poder de decisão facultado pela empresa à sua equipa de colaboradores contribui para a eficácia no atendimento, verificada na capacidade de gerir conflitos, autonomia para promover descontos, apresentação de ideias inovadoras, entre outras medidas que culminam para suprir a demanda do cliente externo.

1.4.2. O *empowerment* como instrumento de satisfação

Seguindo a premissa de que o trabalho orientado como vocação contribui para a satisfação do colaborador, acredita-se que esta característica possa ser produzida através da autonomia e da responsabilidade que as empresas delegam às suas equipas, esta credibilidade gera indivíduos mais ativos e pró-ativos no desempenho das suas funções. No entanto, isto não significa dizer que o total poder de controlo empresarial esteja direcionado para todos os funcionários da empresa, isso causaria desordem, mas sim certas decisões que poderiam ser delegadas para uma maior eficácia e eficiência na prestação de serviços.

Segundo Berry & Parasuraman (1995), as pessoas da linha de frente devem ter autonomia de ação, ser capacitadas e receber incentivos para pensar, pois os clientes desejam ser atendidos por pessoas que possam resolver os seus problemas de forma flexível. Entretanto esta medida não propõe deixar a empresa à revelia, mas sim, nortear os colaboradores nas suas decisões, tornando-os mais ativos e alinhados com os valores, objetivos e metas da organização. Esta autonomia pode estar direcionada para ações de descontos, prazos de entrega, parcelamento, entre outros, permitindo que os colaboradores se sintam mais valorizados e comprometidos.

Um instrumento capaz de nortear as empresas para a implementação de um sistema mais autônomo é denominado *empowerment*, que “consiste na capacitação e na valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas no seu local de trabalho” (Pfeiffer & Dunlop, 1990, p. 11-12). Segundo Herrenkohl, Judson & Heffner (1999) o *empowerment* refere-se a procedimentos que visam promover a interação e o envolvimento dos indivíduos com o trabalho impulsionando-os a tomar decisões e a interferir em ações no processo produtivo.

O *empowerment* propicia funcionários mais motivados e clientes mais satisfeitos, pois os colaboradores encontram-se mais empenhados no cumprimento das necessidades dos clientes externos, e isto reflete-se na sua relação com o trabalho e na relação consigo mesmo, transparecendo no atendimento prestado aos clientes (Lovelock, 2001; Bateson & Hoffman, 2001). Apesar de ser um instrumento muito útil deve considerar-se que o seu uso gera custos à empresa, pois exige investimentos em treinamento, recrutamento e remuneração. Todavia é necessário mencionar que o poder delegado pelas empresas à sua equipa contribui para o empenhamento no trabalho.

1.5. O empenhamento no trabalho

O empenhamento do colaborador com a organização (objetivos, valores, missão e visão) contribui para a solidez, competitividade e sucesso do negócio no mercado. Muitas empresas têm adotado medidas a fim de promover o empenhamento dos seus clientes internos, porém é preciso compreender o significado deste termo, bem como os fatores que contribuem para este tipo de atitude tão almejado pelas empresas.

O empenhamento ou comprometimento organizacional representa “a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização” (Porter, et al. 1974, p. 604). Configura-se na aceitação dos objetivos e dos valores da empresa por parte dos colaboradores ou pelo desejo dos mesmos em continuar a pertencer ao grupo empresarial. Corroboram Lincoln & Kalleberg (1990) ao mencionarem que o empenhamento organizacional nada mais é do que a manifestação dos trabalhadores em aceitar os valores e objetivos defendidos pela empresa. O empenhamento também é descrito como um estado psicológico que promove o elo entre o indivíduo e a organização, factor concretizador na tomada de decisão em permanecer ou não na empresa (Allen & Meyer, 2000).

Há três componentes que permitem analisar o empenhamento: componente afetiva - o colaborador encontra-se emocionalmente ligado à empresa e deseja nela permanecer; componente normativa – o colaborador sente-se obrigado a permanecer na instituição; componente instrumental ou calculada – o indivíduo sente-se ligado à empresa em função dos custos associados à sua saída (elevados índices de desemprego, compatibilidade de horários, entre outros) sentindo a necessidade em manter-se ligado à empresa. Diante do exposto é possível afirmar que, características ligadas ao desejo, necessidade ou obrigação são indícios que podem determinar o empenhamento do indivíduo no trabalho (Allen & Meyer, 1991, apud. Medeiros & Enders, 1998).

A base do empenhamento organizacional caracteriza-se em função da atitude do indivíduo, podendo ser despertada através da: motivação pela recompensa ou para evitar punições; identificação ou envolvimento focado na parceria; internalização ou envolvimento acordado entre os valores individuais e organizacionais Morrow (1983). Deste modo é possível constatar que o empenhamento pode ser percebido através de algumas características apresentadas pelo indivíduo como: a preocupação, a atenção, o rigor e afinco no desenvolvimento das tarefas, bem como a sua capacidade de entrega e dedicação ao trabalho.

Esta característica pode ser conotada como “vestir a camisola” e resulta do interesse do colaborador por tudo aquilo que a empresa representa, a sua missão, valores, objetivos e metas. É válido frisar que empenhamento organizacional pode advir do entusiasmo do colaborador no exercício de uma determinada função (sem que exista algum tipo de recompensa e que pode prorrogar-se por um longo período) ou pelo comportamento em função de algo em troca (podendo terminar

assim que o factor de recompensa deixar de existir). Este cenário chama a atenção para o carácter transitório do empenhamento, ou seja, o que pode mostrar-se intrinsecamente motivador num determinado momento pode não parecer noutro, assim uma tarefa que atualmente possa ser desafiante e motivadora para um funcionário, pode deixar de ser a partir do momento em que este passe a dominar a tarefa ou tenha qualificação superior para exercer determinada atividade (Cunha, et al.,2007).

No entanto, é preciso salientar que o facto de “vestir a camisola” não significa que o colaborador seja um sujeito passivo e desprovido de opiniões, é preciso abrir espaço para que este tenha voz ativa, possibilitando o diálogo, a exposição de ideias e a partilha de conhecimentos. Segundo Mowday, Porter & Steers (1979) o empenhamento constitui algo mais do que uma mera relação passiva entre o trabalhador e a organização, pressupõe a existência de uma relação ativa, na qual os indivíduos desejam contribuir para o bem-estar da organização. Neste contexto, é preciso promover a cultura do diálogo, troca de informações, experiências e iniciativas para uma relação profissional mais saudável e produtiva (Brum, 2012).

Quanto maior for a interação do colaborador para com os assuntos relacionados com a organização, mais evidente é o seu empenhamento. Deste modo os colaboradores com alto nível de empenhamento encontram-se menos propensos a desvincularem-se da organização, porém aqueles com baixo nível de empenhamento são os mais intencionados a desvincularem-se, voluntariamente, da organização (Huselid & Day, 1991). Isto representa que indivíduos mais empenhados são aqueles que se dedicam mais ao trabalho e se preocupam em proteger os interesses da empresa. Estudos realizados por Goleman (1999) apontaram que, quando o colaborador se encontra empenhado nas suas atividades, atua como “patriota” da empresa, agindo em sua defesa. Esta premissa permite aferir que a preocupação com a qualidade, a prontidão em partilhar conhecimento e a presença no local de trabalho são valores que traduzem o empenhamento dos colaboradores (Randall, Fedor & Longenecker, 1990).

Visando o incremento do empenhamento na organização grande parte das empresas investem em ações de endomarketing. Acredita-se que a inclusão do endomarketing como parte da gestão da empresa facilite e oriente ações e projetos com o fim de consolidar e fortalecer o empenhamento, promovendo assim, a melhoria da comunicação e do relacionamento, fomentando a motivação para o

comprometimento entre as pessoas e das pessoas para com a organização (Cerqueira,1994).

Contudo percebe-se a existência de uma forte relação entre o endomarketing, o empenhamento e a satisfação. Indicando que as ações provenientes do endomarketing contribuem para o empenhamento e satisfação no trabalho.

1.6. O Endomarketing proporcionando o empenhamento e a satisfação dos colaboradores.

Os primeiros clientes de uma empresa são os seus colaboradores, portanto é preciso vender-lhes a boa imagem da organização, demonstrando que vantagens e benefícios terão em fazer parte daquela equipa. É imprescindível a elaboração de políticas capazes de fazer emergir o espírito de pertença, demonstrando aos colaboradores a importância das suas funções na empresa. Esta criação de sinergias culmina no bem-estar comum e na conquista de objetivos e metas.

De acordo com Cunha et al. (2007), uma equipa empenhada é capaz de contagiar os demais membros da corporação, e que quanto mais satisfeito com a empresa o colaborador estiver, maior poderá ser o seu envolvimento e empenhamento, ao passo que irá se aperfeiçoar em busca da excelência, não medindo esforços para defender os seus objetivos e os interesses da empresa. Para isto é necessário sobressaltar, apoiar e acreditar no potencial de cada indivíduo, envolvendo-os nos processos decisórios referentes à sua área de atuação, demonstrando o quão importante são para a empresa (Brum, 2005).

Deste modo, o investimento da empresa em ações que promovam o empenhamento e a satisfação dos seus colaboradores contribui para a sua vantagem competitiva no mercado. Segundo Steffen P. Hermann (2010), diretor de *Stakeholder Management* da TNS/América Latina, funcionários satisfeitos e empenhados são pré requisito para que a empresa conquiste a lealdade dos clientes, ao passo que consumidores satisfeitos contribuem para a motivação dos colaboradores. A combinação destes dois elementos - colaboradores empenhados e consumidores satisfeitos - é fulcral para a excelência nos negócios.²

² Hermann, Steffen P. (2010) Muito além da pesquisa de satisfação. Revista Cliente SA. Disponível em <<http://www.revista.clientesa.com.br/secao/?artigos/40431/muito-alem-da-pesquisa-de-satisfacao>> [Consult. 20 de Junho de 2013]

Esta afirmação permite compreender que a relação existente entre estes constructos contribui para um círculo positivo de sucesso empresarial, à medida que um *feedback* positivo pode convergir para a satisfação e o empenhamento do colaborador na execução das suas tarefas. Entretanto, nem sempre é possível obter o empenhamento dos colaboradores a todo o tempo, mas deseja-se que as empresas obtenham o máximo de pessoas, o maior tempo possível, comprometidas e poucas pessoas oscilantes no empenhamento (Cerqueira, 1994).

Hoje as organizações não medem esforços para que o trabalho seja revestido em algo agradável, para tal, empenham-se cada vez mais em propostas favoráveis ao bem-estar físico e psíquico, contribuindo deste modo para a satisfação das suas equipas. No entanto, alguns gestores acreditam que o “amor pela empresa” seja algo subjetivo característico do ser humano, nem sempre possível o tempo todo, esta ideia é contestada por Brum (2003), a autora acredita que isto ocorra devido à dificuldade que as empresas possuem em comunicar com os seus colaboradores. A autora propõe ainda que a empresa que consegue criar e manter canais de comunicação abertos e diretos, de modo a fazer fluir as relações profissionais com clareza de regras, mensagens e papéis, agindo com respeito pelas diferenças existentes entre as pessoas e utilizando-as como fonte de crescimento e não de atrito, certamente estará contribuindo para que as mesmas vivam num ambiente profissional mais feliz. É válido mencionar que estes canais de comunicação estreitam o relacionamento entre os gestores da empresa e toda a sua equipa de colaboradores, permitindo um contacto mais direto e abrangente. Assim a comunicação interna “ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e a coordenação interfuncional” (Bekin, 2002, p. 51).

APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo destina-se à apresentação e caracterização da empresa na qual o estágio foi realizado. Pretende-se descrever toda a dinâmica e especificidades organizacionais da empresa PT PRO para perceber a sua estrutura, a sua história, a sua missão, os seus valores e os seus objetivos, bem como as ações de endomarketing desenvolvidas e aplicadas na empresa, em especial as realizadas pela Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação.

2. O Grupo Portugal Telecom

O Grupo Portugal Telecom (PT) nasceu em 1994, resultante da fusão de quatro empresas independentes (Telecom Portugal, TDP - Teledifusora de Portugal, TLP - Telefones de Lisboa e Porto, CPRM - Marconi, esta última adquirida em 1995 e concluída a sua fusão em 2002), é uma empresa multinacional presente em Portugal e nos continentes americano, asiático e africano. Cotada nas Bolsas de Lisboa e Nova Iorque, com representatividade de 3% do PIB Português, com mais de 100 milhões de clientes, a oferecer uma gama de serviços nas áreas de comunicações móveis, internet, televisão, aluguer de circuitos, conteúdos e sistemas de informação, soluções empresariais e entretenimento.³

Com o processo de fusão a empresa passou a ser considerada um “mosaico cultural, resultante do agrupamento de atividades heterogéneas e de empresas com histórias díspares” (Seruya,2009,p.30). Porém, com o intuito de promover uma identidade única ao grupo e estabelecer um diálogo mais abrangente entre os colaboradores foi criado o portal interno éPT! um canal difusor de informações, ações de endomarketing e responsabilidade social, constituído para fortalecer as relações internas do grupo e eliminar a dispersão cultural de outrora. Inserido neste portal há um espaço destinado a veiculação de toda informação interna acerca da PT PRO.

³ <http://www.telecom.pt>, acesso em 25/01/2013.

2.1. A cultura empresarial da PT

A Portugal Telecom busca novas tecnologias para melhor atender a demanda do mercado; preocupa-se com o bem-estar social; investe em políticas para motivar; empenhar e promover o crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, tendo a missão e os valores centrados no bom atendimento ao cliente. De acordo com o portal interno éPT! (2013) a empresa tem como Missão: Prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente atualização tecnológica e de recursos qualificados e motivados. Sempre com a noção de que querem ir mais longe e de se superarem. Objetivos: Superar as expectativas dos clientes; ser sempre um parceiro de referência; ser a maior entidade empresarial portuguesa; liderar em todos os negócios e mercados; crescer e liderar a nível internacional; apostar em negócios de elevado crescimento; investir em novas e inovadoras soluções para o mercado; agregar sinergias entre as empresas PT; desenvolver as infraestruturas necessárias à otimização dos nossos serviços. E por representar a maior entidade empresarial do país na área de telecomunicações e multimédia, a empresa destaca cinco Valores de Referência: Unidade - baseada numa ética de grupo de maneira a corresponder a demanda do mercado e dos clientes. Excelência - nas soluções que apresenta. Confiança - nas relações com os clientes prevendo necessidades e propondo soluções eficazes. Competência - com uma equipa coesa, eficiente, empenhada e motivada para o seu crescimento pessoal e profissional. Responsabilidade Social - apoia diversas instituições e incentiva a participação dos colaboradores.⁴

Segundo dados internos da empresa, no quarto trimestre de 2012, a Portugal Telecom obteve um resultado líquido superior às expectativas, com 41 milhões de euros, um crescimento de 9,9% em relação ao mesmo período do ano de 2011. O resultado líquido final em 2012 compreendeu aproximadamente 230 milhões de euros.⁵ Para obter o mesmo sucesso que no ano anterior, a empresa definiu para o grupo PT em 2013, cinco macro objetivos que consistem em: crescer em escala; aumentar a contribuição internacional; liderar o mercado de consumidores na convergência e o mercado de empresas TIC (tecnologia da informação e

⁴ éPT!, acesso em 13/03/ 2013

⁵ Notícias éPT! Resultados da PT superam previsão dos analistas - 28/02/2013, acesso em 05/03/ 2013.

comunicação); *Top tier* no setor em tecnologia, experiência do cliente e eficiência operacional; operadora de referência em sustentabilidade.⁶

2.1.1. Empresas do grupo PT

Entre as entidades que fazem parte do grupo PT destacam-se: a PT *Contact* - especializada em serviços de telemarketing e serviços de informação, responsável pela implementação e gestão de centros de relacionamento com o cliente, assegurando soluções para todas as empresas do grupo PT e clientes externos. PT Inovação - uma empresa tecnológica direcionada para o desenvolvimento e entrega de produtos e serviços avançados para o mercado das telecomunicações e das tecnologias da informação. PT Comunicações - atuando no mercado desde 2000, a empresa oferece aos seus clientes serviços em telecomunicações, rede fixa, comunicação de dados, teledifusão, videoconferência e soluções de banda larga. PT Negócios – oferece serviços integrados, equipamentos de última geração, soluções de voz e internet (móveis e fixas), televisão e soluções, bem como tecnologia de informação às suas Pequenas e Médias empresas. PT Sistemas de Informação (PT SI) – responsável por prover soluções em Tecnologias de Informação e Comunicação aos seus clientes, de modo a contribuir para a sua competitividade através da agregação de valor ao seu negócio. Portugal Telecom Associação de Cuidados de Saúde (PT ACS) – é uma associação sem fins lucrativos, que tem por objetivo promover e proteger a saúde, através da prestação de assistência de medicina preventiva, curativa e de reabilitação. Fundação PT – uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos e de utilidade pública que visa o compromisso de intervenção social e apoio ao desenvolvimento da Portugal Telecom. Telecomunicações Móveis Nacionais (TMN) – é uma operadora de serviços de comunicações móveis em Portugal, que disponibiliza comunicação aos cidadãos portugueses sempre, onde e quando necessitarem. PT PRO – uma empresa especializada em soluções *Business Process Outsourcing*⁷ e na prestação de serviços partilhados para as empresas do grupo PT. O estágio concretizou-se nesta última, portanto será melhor descrita de seguida.

A Portugal Telecom possui inúmeros prémios e distinções de entidades nacionais e internacionais atribuídos às diversas empresas que fazem parte do

⁶ Notícias éPT! Zeinal Bava: Os cinco objetivos estratégicos são para cumprir - 29/11/2012, acesso em 05/03/ 2013.

⁷ <http://www.telecom.pt> , acesso em 02/07/2013

grupo, nomeadamente, nas áreas de comunicação, *corporate*, experiência do cliente, inovação, internacional, *investor relations*, *marketing* e publicidade, recursos humanos e sustentabilidade.

2.1.2. O capital humano da PT

A Portugal Telecom possui inúmeros profissionais qualificados e especializados, com um total de 30 mil colaboradores em todo o mundo, atendendo a mais de 100 milhões de clientes. A política de contratação de recursos humanos da PT fomenta a busca por talentos, neste sentido a estratégia de comunicação da empresa baseia-se em cinco pilares: conhecimento, atitude, rigor, iniciativa e capacidade para trabalhar em equipa.⁸ Deste modo visa atrair profissionais com excelência para integrarem o seu núcleo de talentos, assim disponibiliza um espaço destinado à inscrição dos candidatos nos segmentos: *trainees*, estágios, candidaturas espontâneas, Academia Comercial PT e Academia Técnica PT.

A Portugal Telecom valoriza o indivíduo e acredita que o capital humano é um fator crítico de sucesso e que as pessoas são o cérebro e o coração da empresa, sendo fundamentais para o êxito da organização. Neste sentido busca promover a felicidade e o desenvolvimento da sua equipa, através de iniciativas voltadas para oportunidades de carreira em diversas áreas estruturais (planeamento, operações, produto, marketing, área comercial, entre outras). A empresa adotou em 2003 um sistema de avaliação de desempenho justo e rigoroso, baseando-se no mérito, valorizando as competências e os esforços dos colaboradores na concretização dos objetivos.⁹

A empresa promove um evento denominado *Road Show*, que tem como objetivo promover e divulgar várias ações no âmbito dos recursos humanos. O *Road Show RH* de 2013 reuniu todos os colaboradores, através das várias sessões ocorridas em diversos pontos do país, para a apresentação das políticas, medidas e objetivos relativos à temática de recursos humanos da Portugal Telecom. Neste ano exibiu a nova estrutura empresarial da PT (com a extinção e criação de novas áreas) que permite simplificar a estrutura organizacional, agilizar os processo e a capacidade de resposta, assim como consolidar funções dispersas no grupo. Estas medidas visam promover a eficiência e a eficácia, o aumento da produtividade e a

⁸<http://www.telecom.pt>, acesso em 03/07/ 2013.

⁹<http://www.telecom.pt>, acesso em 06/07/2013.

garantia da excelência operacional. Foram apresentadas também medidas adotadas que visam atrair, desenvolver e reter talentos, nas quais se encontram: atrair profissionais através dos programas *trainees* - para jovens licenciados e academia PT – para jovens técnicos, neste sentido a empresa tem efetuado algumas palestras em instituições de ensino superior visando atrair a atenção dos jovens estudantes para conhecerem as políticas da Portugal Telecom, bem como os incentivarem a participarem dos processos seletivos realizados na empresa.¹⁰ Visando o desenvolvimento e a retenção dos profissionais já inseridos na empresa, são promovidas análises frequentes com o intuito de alinhar a remuneração salarial dos colaboradores em função das praticadas no mercado. Outra medida refere-se ao investimento contínuo em ações para o desenvolvimento e identificação de talentos dentro da empresa, através da mobilidade interna para a diversificação de experiências profissionais dentro da empresa (Dossier: Road Show RH, 2013).

Contudo, é visível a importância dada pela PT à sua equipa, sendo evidenciada através das políticas praticada, bem como a preocupação com o bem-estar dos colaboradores, fomentadas por iniciativas que vão ao encontro da igualdade de oportunidades, flexibilidade de horários e preocupação com a saúde e segurança no trabalho.

2.2. A PT PRO

A PT PRO (PT refere-se a Portugal Telecom e PRO remete a ideia de profissionalismo, proatividade, produtividade – descrição do Dr. Ernâni Lopes, Presidente do Conselho de Administração da Portugal Telecom)¹¹ foi fundada em 2003, com o propósito de tornar a data da sua inauguração marcante e com algum simbolismo associado decidiu-se pelo dia 14 de fevereiro, dia de *São Valentim*.

2.2.1. Caracterização da PT PRO

A empresa surgiu para unificar os processos de negócio do grupo, extinguindo a replicação de procedimentos gerenciais dentro da PT, é atualmente a maior empresa de serviços partilhados em Portugal, com as melhores práticas de gestão internacional. As atividades de suporte são para a PT PRO o seu principal foco de

¹⁰ Notícias éPT! PT Procura talento de fibra em Aveiro - 19/05/2010, acesso em 03/06/2013.

¹¹ Informações internas - vídeo entrevista, 2003.

atuação, sendo a responsável pela prestação de serviços de gestão em diferentes setores, nas áreas de serviço financeiro, recursos humanos, logística, gestão de recursos humanos e gestão documental, contribuindo assim, para a competitividade das empresas do grupo através da desvinculação de trabalhos que se encontram fora do eixo central do negócio.

A gestão de mudança deu-se através da migração de processos de suporte de empresas do grupo PT e seus respetivos colaboradores, representando no primeiro ano o alicerce para o desenvolvimento da empresa. A primeira empresa a fazer parte do processo migratório foi a TMN, a ação envolveu um convite a alguns colaboradores para um evento externo (no qual lhes foram atribuídos presentes com a logomarca da empresa e apresentado o novo posto de trabalho). Esta abordagem foi considerada positiva tanto pela PT PRO como para os colaboradores, caracterizando a primeira ação de endomarketing desenvolvida que atraiu a atenção e despertou o interesse dos colaboradores para com a nova empresa. A PT PRO acredita ter conseguido levar a cabo a estabilidade das operações, através do sucesso obtido na gestão da mudança que aconteceu nas empresas do grupo PT e na PT PRO (com a migração de mais de 3.000 colaboradores de mais de 60 empresas PT ao longo destes 10 anos), atingindo o seu objetivo inicial em evitar a rutura social com o processo de migrações.¹²

A PT PRO possui profissionais qualificados e especializados, num total de 1.000 funcionários distribuídos por todo o país, com sede localizada a Rua de Entrecampos, nº 28 em Lisboa. A experiência e o sucesso obtidos com a eficiência e eficácia na prestação de serviços partilhados, garantiram o seu reconhecimento interno e externo, facto que permitiu a expansão das atividades da empresa para fora do grupo PT. Em 2008 a empresa conquistou o seu primeiro cliente para serviços *Business Process Outsourcing*, prestando serviços a várias empresas com serviços externos em quatro setores: Gestão Financeira e Cobranças, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de *Facilities* e Gestão Documental.

Atualmente, especializada em serviços partilhados e em soluções de BPO, a PT PRO oferece aos seus clientes as melhores práticas de gestão empresarial, tendo como objetivo principal obter ganhos de eficiência e de produtividade, bem como prover maior flexibilidade e agilidade em todas as áreas gerenciadas.

¹² História das migrações PT PRO - Informações interna, acesso em 20/06/2013.

Reconhecida por ser a primeira empresa do grupo PT a obter três certificações relativas a Qualidade (ISO 9001), ao Ambiente (ISO 14001) e a Saúde e Segurança no Trabalho (OHSAS 18001), a empresa conta ainda, pelo 4º ano consecutivo, com o título de *top performer* pelo seu desempenho *World Class* em termos de eficiência e eficácia, atribuídos pelo *Hackett Group* (líder mundial em consultoria).

Para melhor compreender o trabalho desenvolvido pela empresa, tal como o cenário atual para empresas que prestam serviços nas áreas de BPO, será apresentada a seguir uma descrição mais específica sobre o tema.

2.2.2. O mercado a favor das empresas prestadoras de serviços BPO: Uma oportunidade para a PT PRO.

Atualmente encontra-se em discussão a preocupação com o cenário económico mundial gerado pela crise financeira, esta situação para grande parte das organizações é alarmante e prejudicial, em contrapartida, esta conjuntura pode corresponder a uma oportunidade para empresas que prestam serviços de BPO, como é o caso da PT PRO.

O BPO (*Business Process Outsourcing* ou, em português, *Terceirização de Processos de Negócio*) consiste na contratação de uma instituição especializada na prestação de serviços, com o objetivo de reduzir os custos em algumas tarefas que não estejam diretamente relacionadas com o negócio principal da empresa. Este tipo de serviços administra e gerência os processos baseando-se em métricas de desempenho definidas e mensuráveis, com a garantia dos serviços oferecidos. As ofertas são classificadas em duas categorias: ofertas horizontais (que podem ser aproveitadas em todos os setores específicos, ou seja, prestação de serviços especializados nas áreas ligadas a funções transversais como serviços de contabilidade, recursos humanos, impressão, entre outras) e ofertas verticais específicas (prestação de serviços específicos a uma indústria, ou seja, a busca por bens a ser manufaturados /*commodity*).¹³ A implementação deste modelo de gestão pelas empresas viabiliza a padronização dos processos de maneira a reduzir custos, gerando produtividade e inovação, pois possibilita às empresas concentrarem-se e esforçarem-se em atividades direcionadas para processos vitais do negócio, promovendo a sua vantagem competitiva no mercado.

¹³ <http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-outsourcing-bpo>, acesso em 15/05/ 2013.

O mercado mundial dos serviços de BPO mantém-se em crescimento, a “estimativa é que alcance mais de US\$ 202 bilhões até 2016, um aumento anual médio de 5,3%. O mercado norte-americano, de acordo com as estimativas da IDC, deve corresponder a quase metade dessa receita, com US\$ 92 bilhões.”¹⁴ Percebe-se que a demanda empresarial aponta para uma prestação de serviços de mais qualidade por menos custos, a tendência está em contratar profissionais qualificados para projetos específicos sem a necessidade de efetivação dos mesmos.

Esta estimativa de crescimento também foi evidenciada no *Nasscom BPO Strategy Summit* (evento que ocorreu na Índia em 2009, com a participação de empresas com forte notoriedade mundial - Ernest & Young, Deloitte, Deutsche Bank, AT&T, GEMoney, CISCO, IBM, Genpact, Infosys, TCS, Wipro, Dell, First Source, USTGlobal), segundo Fábio Fischer, especialista em Planejamento Estratégico e Internacionalização da TCI – BPO, no evento foram discutidas as perspectivas do mercado de *outsourcing* até 2020, além de questões relacionadas com os potenciais mercados, chegando-se à conclusão de que as mudanças demográficas serão as responsáveis pelo crescimento de novos setores, mercados e linha de serviços. O especialista destacou que empresas prestadoras de serviços, em especial empresas de BPO, devem centrar-se na entrega de valor para além da redução de custos; desenvolver competências facilitadoras nos processos de otimização de negócios do cliente; investir na pesquisa e no desenvolvimento de plataformas; entender que as parcerias serão fundamentais para o aumento da especialização e oferta de valor final ao cliente.¹⁵

Em Portugal o setor de *outsourcing* de processos de negócios tem vindo a evoluir, uma pesquisa, realizada e publicada em 2013, pela empresa analista de mercado *Gartner*, classificou Portugal como um dos onze países desenvolvidos mais adequados para prestação de serviços *offshore* de tecnologias de informação e *Business Process Outsourcing*. O estudo também salientou que os países desenvolvidos possuem como vantagem um sólido ambiente interno com elevados índices de TI, com mão-de-obra especializada e legislação completa. Porém, revelam-se pouco competitivos em termos de custos, quando confrontados com

¹⁴ <http://www.tiinside.com.br/08/12/2012/departamento-de-rh-ancado/ti/315946/revista.aspx>, acesso em 15/05/2013

¹⁵ <http://www.tiinside.com.br/17/01/2012/bpo-ito-panorama-e-tendencias/os/258267/news.aspx>, acesso em 16/05/2013

mercados emergentes.¹⁶ Estes fatores permitem afirmar que Portugal possui uma forte vantagem competitiva no que se refere a mão-de-obra qualificada, pois há profissionais com boa formação acadêmica e bons conhecimentos em línguas estrangeiras. Para Paula Adrião (2012), especialista em *outsourcing* e *partner da Accenture*, “a atual conjuntura económica nacional, embora pautada por uma diminuição do investimento por parte dos clientes, pode significar uma oportunidade para a dinamização do mercado, que deverá criar modelos de negócio ou parcerias que minimizam as necessidades de investimento por parte dos clientes”¹⁷, ou seja, as empresas vão procurar reduzir os seus custos mantendo qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e poderão dedicar-se mais as especificidades de seus negócios.

Para a PT PRO este cenário é favorável não só para Portugal (devido à boa localização, ao fuso horário, à ligação histórica com países emergentes) mas principalmente para a empresa, que investe amplamente em infraestrutura e inovação, com competência, experiência e profissionalismo a nível nacional e internacional, nomeadamente no Brasil.

2.2.3. A cultura empresarial da PT PRO

A cultura empresarial da PT PRO encontra-se comprometida com a excelência dos resultados, com o empenho individual e coletivo, com o respeito e com a valorização dos profissionais, visando a eficácia e a eficiência dos serviços oferecidos.

A Missão da PT PRO é assegurar a prestação de serviços em diferentes domínios das atividades de suporte ao negócio da empresa do cliente, de forma inovadora e com elevados padrões de qualidade e performance¹⁸. Para nortear o trabalho desenvolvido pelos colaboradores com os propósitos organizacionais a empresa definiu como Valores Fundamentais: “*Empenho e produtividade individual* – dar o melhor de nós próprios a cada momento, sem pôr em risco a nossa saúde e segurança. O nosso trabalho faz diferença e tem impacto no trabalho dos outros. A atitude individual é a base dos resultados coletivos. *Enfoque*

¹⁶ www.portugaloutsourcing.pt, acesso em 15/03/ 2013

¹⁷ Adrião, Paula (2012) Guia do Outsourcing. Jornal Diário Económico – acesso em 19/06/2012.

¹⁸ <http://www.ptpro.pt>, acesso em 06/05/2013.

no cliente – o cliente é a nossa razão de ser. O nosso sucesso depende da compreensão do seu negócio, da antecipação das suas necessidades e da nossa capacidade de entregar soluções. *Trabalho de equipa* – ousar na vontade de nos distinguirmos pela qualidade. Ambicionar sermos os melhores naquilo que fazemos. *Excelência em tudo que fazemos* – partilhar, comunicar e convergir esforços. Contribuir com talento, energia e vontade para garantir que o todo seja sempre maior que a soma das partes. *Integridade e honestidade* – agir com transparência, seriedade e respeito pelos outros e pelo ambiente. Ser um exemplo. *Rigor, consistência e atenção aos detalhes* - ser criterioso e exigente. Ter capacidade de entrega aos projetos e orgulho no trabalho bem feito. Um pequeno detalhe pode fazer a diferença.”¹⁹

A PT PRO conta com um volume de negócios de 56 milhões de euros, serve mais de 100 empresas, respondendo mensalmente a mais de 25 mil contactos de clientes, digitalizando 500 mil documentos, processando valores superiores a 8 milhões de recebimentos, 30 mil vencimentos, 18 mil pagamentos e 40 mil faturas, além de gerir mais de 1 milhão de m² em mais de 2.700 edifícios.²⁰ Com cerca de 1.000 colaboradores distribuídos por todo país, continental e ilhas - com sede em Lisboa, a PT PRO possui uma estrutura organizacional transversal (com poucos níveis hierárquicos) composta pelo Conselho de Administração, Administrador Delegado, Direção Geral e Diretores com nível de responsabilidade em primeira, segundas e terceiras linhas. Conforme demonstrado em seu organograma (fig.1).

¹⁹<http://www.ptpro.pt/pt/QuemSomos/Paginas/Anossahistoria.aspx->, acesso 30/04/ 2013.

²⁰<http://www.ptpro.pt>, acesso em 30/04/ 2013.

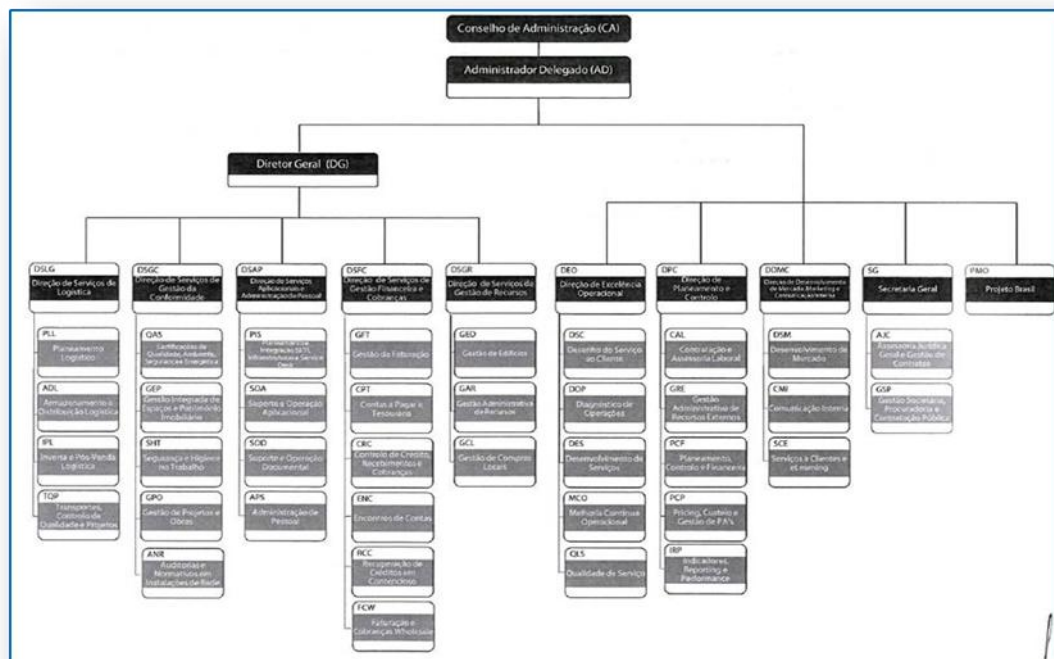


Figura 1: Atual Macro Estrutura da PT PRO

Fonte: éPT! 01/07/2013, acesso em 10/07/2013

Segundo a atual macro estrutura da PT PRO existem 10 direções: Direção de Serviços de Logística (DSLG), Direção de Serviços de Gestão da Conformidade (DSGC), Direção de Serviços Aplicacionais e Administração de Pessoal (DSAP), Direção de Serviços de Gestão Financeira e Cobranças (DSFC), Direção de Serviços de Gestão de Recursos (DSGR), Direção de Excelência Operacional (DEO), Direção de Planeamento e Controlo (DPC), Secretaria Geral (SG), Projeto Brasil (PMO) e Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação (DDMF). As áreas de negócio (DSLG, DSGC, DSAP, DSFC, DSGR) reportam ao Diretor Geral, enquanto as áreas de suporte (DEO, DPC, DDMF, SG, PMO) reportam diretamente ao Administrador Delegado.

A DDMF representa a direção na qual o estágio foi realizado, logo, será melhor descrita no capítulo seguinte, concomitante às etapas do desenvolvimento estágio.

DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

O desenvolvimento do estágio académico decorreu em quatro etapas: pesquisa documental; conhecimento e participação nas ações de endomarketing desenvolvidas na PT PRO - mais especificamente as que são incumbências da DDMF; aplicação do inquérito para identificar os impactos causados por estas ações na satisfação e no empenhamento dos colaboradores; e proposta de melhorias em áreas identificadas.

3. Descrição das etapas do Estágio

A primeira fase permitiu aferir toda a envolvente organizacional, nomeadamente a sua fundação, sua missão, seus valores, seus objetivos, bem como o perfil dos clientes internos e externos da empresa. No entanto, para compor esta etapa foram realizadas, no decorrer do estágio, pesquisas na intranet éPTI, verificação de documentos internos, apontamentos realizados durante as reuniões de Direção e informações prestadas pelo Diretor de Marketing da PT PRO e pela tutora do estágio na empresa²¹. A segunda fase fomentou a experiência prática, através do conhecimento e da participação em alguns eventos de endomarketing promovidos na empresa – nomeadamente as ações desenvolvidas pela equipa de marketing interno. Após conhecer as características da empresa e as ações de endomarketing avançou-se para a terceira fase, ou seja, a elaboração do inquérito para avaliar os níveis de empenhamento e satisfação dos colaboradores com as ações de endomarketing promovidas. Entretanto, as questões abordadas no questionário foram apresentadas e discutidas em reuniões com Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação, optando-se pela reformulação de algumas perguntas para a adequação às normas internas da empresa. A quarta fase desenvolveu-se a partir da identificação de lacunas apresentadas na leitura do inquérito e durante o estudo das características da empresa, de seguida foram apontadas propostas de melhorias.

Na sequência do relatório de estágio académico foram evidenciadas particularidades da DDMF, seus objetivos e objetivos da PT PRO, bem como a caracterização dos clientes internos; apresentação dos clientes externos e a descrição das ações de endomarketing desenvolvidas.

²¹ De salientar que a tutora do estágio foi Joana Branco, responsável pelo marketing e comunicação interna da DDMF, na PT PRO.

3.1. Caracterização da Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação

A Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação representa o local onde o estágio foi realizado, especificamente com a equipa de marketing interno. Compete a esta direção promover e desenvolver a angariação de novos clientes e a criação de valor; desenvolver a comunicação interna em linha com as diretrizes da comunicação corporativa PT; promover a relação e a comunicação com os clientes, tal como desenvolver a comunicação e o marketing das soluções e dos serviços. Avaliar e monitorizar a qualidade dos serviços e os índices de satisfação dos clientes e; desenvolver e implementar modelo de formação e de avaliação de eficácia da formação e certificação de competências aos colaboradores em *outsourcing*.²²

De acordo com o documento interno Estrutura Orgânica da DDMF (2013) a direção encontra-se subdividida em três áreas: Desenvolvimento de Mercado, Marketing Interno e Desenvolvimento e Gestão da Formação. Das principais competências da primeira encontram-se: implementar ações de prospeção e de vendas de soluções e serviços da empresa, elaborar propostas comerciais e acompanhar as fases de venda e de negociação dos serviços, manter o registro e controlo da atividade comercial. Relativamente à segunda as principais são: propor, implementar e controlar o plano e orçamento de comunicação interna; implementar ações de comunicação; centralizar, produzir e propagar a informação da PT PRO, desenvolvendo e coordenando todos os canais de comunicação para a consolidação da cultura empresarial e sua integração no grupo PT; dar suporte às direções da empresa no planeamento das ações de comunicação; coordenar a elaboração de apresentações institucionais e/ou comerciais; dinamizar e fomentar a comunicação e a informação, promovendo a adesão dos colaboradores aos valores e objetivos da empresa; coordenar a criação, produção e distribuição de material institucional e assegurar a padronização da decoração dos espaços em centros de relacionamentos de clientes, isto em parceria com a gestão de espaços da empresa. E por fim, a terceira aponta para três características: desenvolvimento de competências e programas de formação; avaliação e certificação de competências

²² éPT! Ordem de Serviços nº 013/2013 – Estrutura Orgânica das Direções, 2013, acesso em 10/07/2013.

e; produção e gestão de conteúdos de formação e gestão de plataformas de e-Learning.²³

A equipa responsável pelo marketing interno é composta por quatro colaboradores que atuam integrados nas respetivas áreas de redação, endomarketing e comunicação interna; *design* gráfico; comunicação externa e organização; logística de eventos.

3.2. Os objetivos da PT PRO e da DDMF

Os objetivos da PT PRO projetados para o ano de 2012, incluíram: aumento da produtividade, redução de custos da empresa e do grupo, recuperação da dívida da PT, duplicação de receitas com o aumento do número de clientes BPO, continuação do bom nível conquistado no inquérito de satisfação do cliente, manutenção do reconhecimento externo enquanto empresa *World Class*, ser considerada a primeira empresa do grupo com bons níveis de satisfação na perspetiva dos colaboradores. Segundo dados internos da empresa, verificou-se que todos os objetivos foram alcançados, em especial alguns que superaram as expectativas, como o aumento da produtividade, redução de custos associados à operação PT, receita de clientes externos e avaliação no inquérito de satisfação de clientes²⁴. De acordo com a análise realizada pela empresa é possível afirmar que a mesma conseguiu manter os colaboradores empenhados para a conquista dos objetivos.

Os objetivos da PT PRO para 2013, foram definidos dando continuidade aos objetivos da empresa no ano anterior, bem como os objetivos da Portugal Telecom, ou seja, o aumento da produtividade, mais clientes externos, menos custos e menos dívida na PT, reconhecimento interno, reconhecimento externo.²⁵ Cada direção define os seus objetivos de acordo com os objetivos gerais definidos pela PT PRO, assim são realizadas reuniões periódicas dentro das direções com suas respetivas equipas, para o planeamento de ações, discussão de ideias, apresentação de projetos, objetivos e metas. Segundo o Plano de Comunicação Interna (2012), os objetivos definidos pela equipa de marketing interno da DDMF para o ano de 2013, estão alinhadas com os valores internos e reforçam o trabalho

²³ Ordem de Serviço: Estrutura Orgânica da Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação, 2013

²⁴ 5 Macro objetivos PT PRO e Targets Score 3D- 2013

²⁵ 5 Macro objetivos PT PRO e Targets Score 3D- 2013

em equipa, centrados em cinco componentes: *Envolver* - aproximar os colaboradores através de ações que gerem envolvimento e integração, que criem o espírito de equipa e reforcem a coesão do grupo de trabalho; reforçando o trabalho de equipa. *Conhecer* - promover o conhecimento dos colaboradores sobre a cultura, atividades e objetivos estratégicos da empresa, orientando-os sobre em que direção a empresa caminha; fortalecendo o empenho e produtividade individual. *Partilhar* - Criar fluxos de comunicação bidirecionais, entre a gestão e os colaboradores, com o intuito de estimular a partilha de informação entre ambos, que poderão consertar a sua ação e objetivos; reforçando o empenho e produtividade individual. *Mobilizar* – elaborar mensagens que incentivem a participação dos colaboradores e os mobilizem em torno da gestão e dos objetivos da empresa e das ações para os concretizar; centrada nos valores: empenho e produtividade individual e trabalho de equipa. *Pertencer* – Criar condições para que os colaboradores se sintam como “proprietários” da empresa, identificando-se com sua estratégia, objetivos, ações e capacidade operacional, de maneira a contribuir para o sucesso de todos eles; fomentando o espírito de pertença e reforçando os valores internos de trabalho em equipa.

O Plano de Marketing elaborado anualmente pela equipa de marketing interno, é um documento que apresenta as iniciativas e atividades planeadas, inclusive as ações de *endomarketing*. No entanto, a DDMF conta com o contributo de outras direções, nomeadamente para definir ações específicas dirigidas às equipas. As ações realizadas são avaliadas e medidas através do Questionário de Comunicação Interna, direcionada aos colaboradores, e do Relatório Anual - que descreve uma síntese dos resultados obtidos no inquérito e as ações que foram idealizadas e concluídas durante o ano. Este processo de avaliação é realizado anualmente pela equipa, com o objetivo de caracterizar a comunicação interna e as preferências dos colaboradores, visando uma melhor eficácia e eficiência comunicacional na organização.

3.3. Perfil dos clientes internos da PT PRO

Um estudo interno realizado pela PT PRO sobre a caracterização dos colaboradores (Caracterização dos colaboradores PT PRO, Julho 2012), traçou o perfil dos mesmos e constatou que o cliente interno da PT PRO é constituído maioritariamente por mulheres na faixa etária entre 30 e 50 anos, casadas e com filhos, nível de escolaridade superior e, na sua grande maioria, a desempenhar

funções na sede da empresa em Lisboa. Visando uma caracterização mais eficiente, a Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação optou por subdividir esse grupo em duas categorias no qual denominaram: *Xperience PT* e *Starter PT*. O primeiro grupo corresponde a mulheres com idade entre 40 e 50 anos, casadas e com filhos, com função de técnica superior ou técnica especialista - com grau de escolaridade de ensino secundário, embora uma percentagem significativa licenciada, inserida no grupo há mais de 20 anos, a maioria advinda da PT Comunicações, com contrato cedido à PT PRO. O segundo grupo corresponde a mulheres entre 30 e 39 anos de idade, licenciadas, estado civil predominante solteiras ou casadas e na sua maioria sem filhos, a trabalhar no Grupo PT há menos de nove anos, sendo técnica especialista ou técnica superior com vínculo efetivo (Caracterização dos colaboradores PT PRO, Julho 2012).

Em relação a idade, observa-se que quase um terço (39,80%) corresponde à faixa etária entre 30 e 39 anos, seguido dos que se encontram com idade entre os 40 e 50 anos (34,23%). Quanto ao fator género o sexo feminino representa um pouco a mais da metade do número de colaboradores (61,29%), conforme apresentado na figura 2.

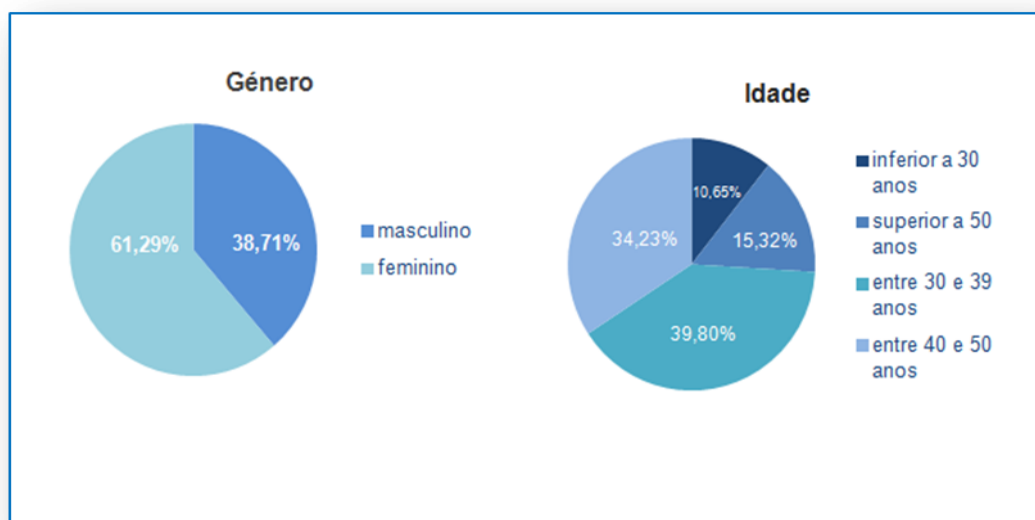


Figura 2: Género e idade dos colaboradores da PT PRO

Fonte: Caracterização dos colaboradores PT PRO, Julho 2012.

Entre 2012 e 2011, verificou-se pouca diferença entre o número de colaboradores casados (51,50%, 2011; 52,14%, 2012) e solteiros na empresa,

tendo na sua maioria colaboradores casados e uma parte significativa de solteiros (fig. 3).

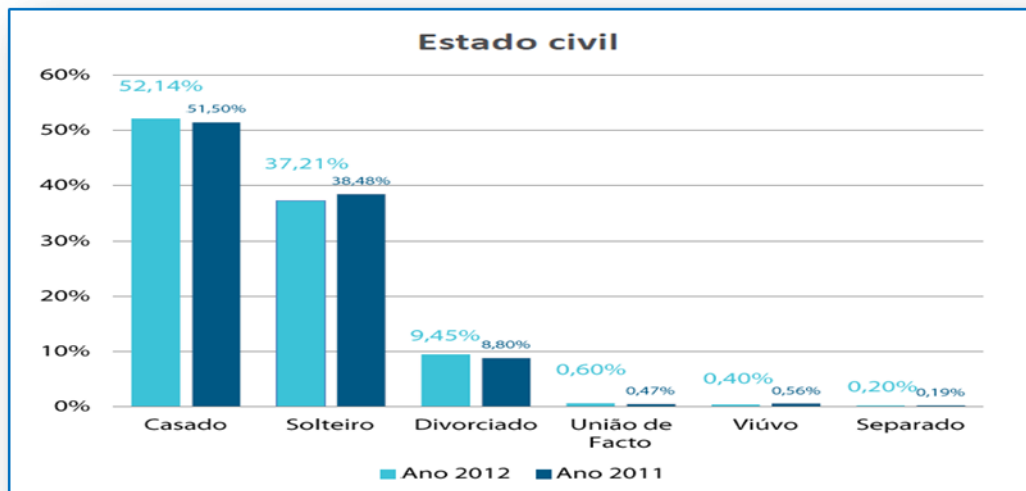


Figura 3: Estado civil dos colaboradores da PT PRO

Fonte: Caracterização dos colaboradores PT PRO, Julho 2012.

Grande parte dos colaboradores da empresa não exerce funções de gestão 81,59% (2012). Entre os colaboradores com funções de gestão 8,36% (2012) atuam como coordenadores e 2,99% (2012) detêm cargos de 2ª linha (fig.4).

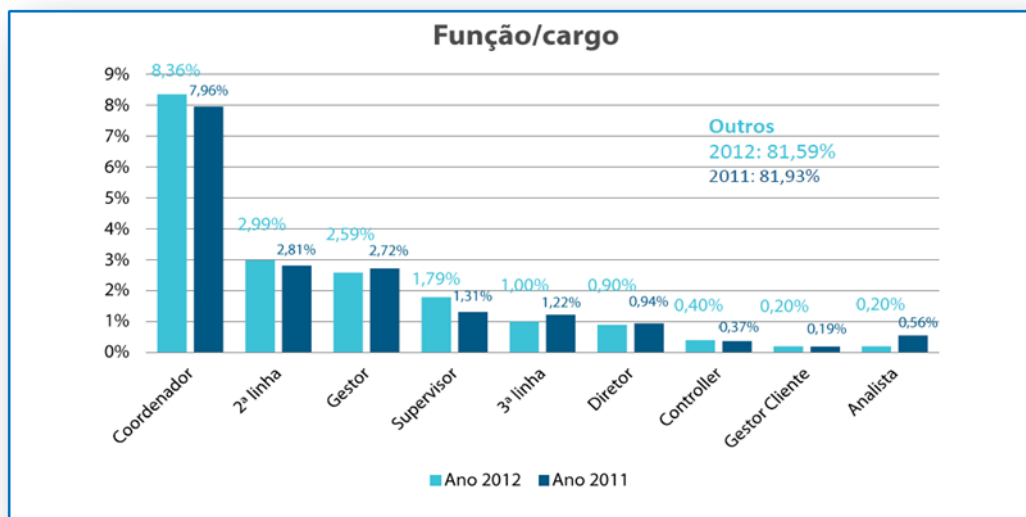


Figura 4: Função/ cargo dos colaboradores da PT PRO

Fonte: Caracterização dos colaboradores PT PRO, Julho 2012.

A categoria profissional em maior número, em 2012, é a dos técnicos especialistas (37,71%) e técnicos superiores (34,33%) e em seguida os consultores, conforme representado no quadro abaixo (fig. 5):

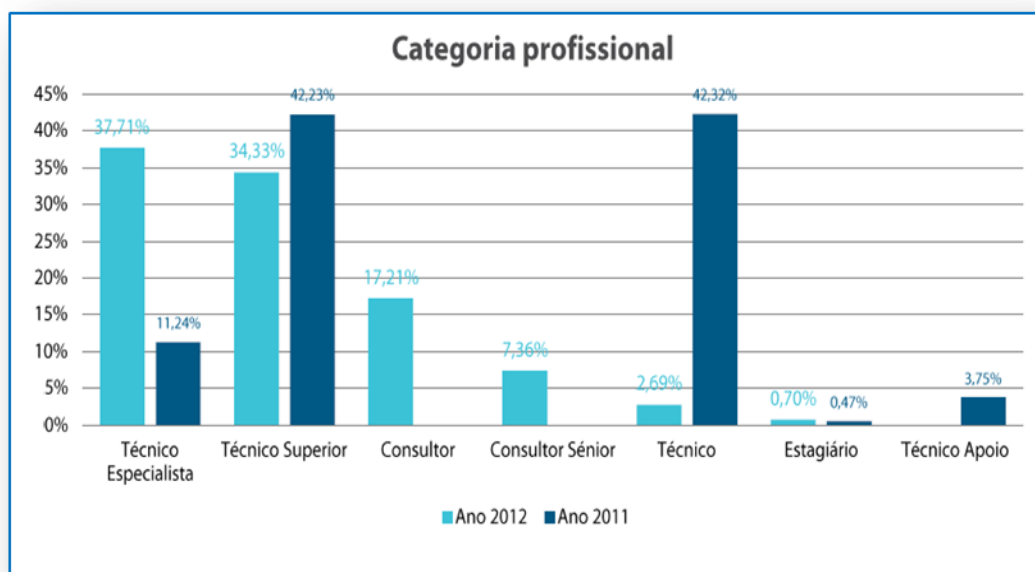


Figura 5: Categoria profissional dos colaboradores da PT PRO

Fonte: Caracterização dos colaboradores PT PRO, Julho 2012.

O grau de escolaridade demonstrado no estudo apresenta uma diferença de 10,85% entre os níveis de licenciatura (44,28%; 2012) e secundário (33,43%; 2012), evidencia que quase metade dos colaboradores possui uma licenciatura (fig. 6).

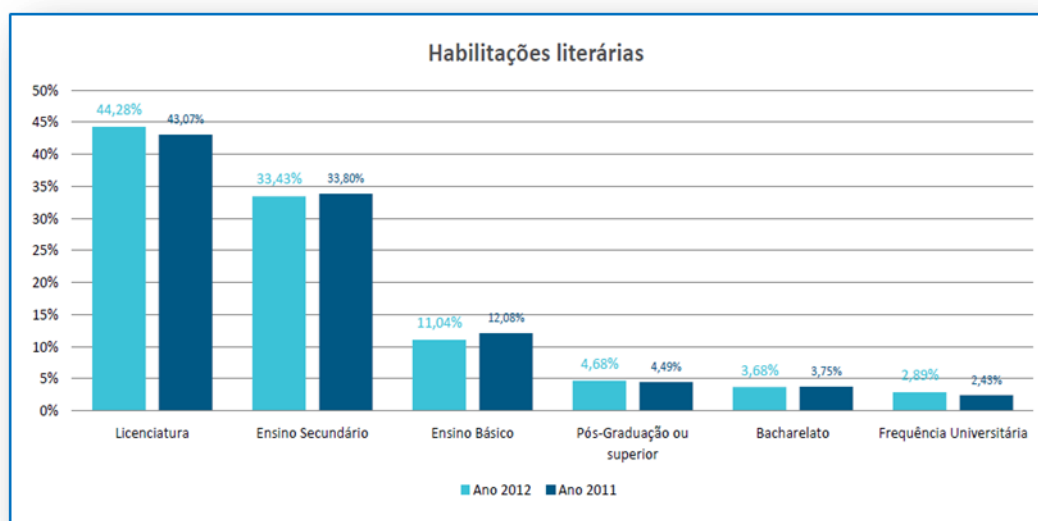


Figura 6: Habilitações literárias dos colaboradores da PT PRO

Fonte: Caracterização dos colaboradores PT PRO, Julho 2012.

3.4. Apresentação dos Clientes externos da PT PRO

A empresa assegura a gestão de serviços partilhados para empresas do grupo PT e serviços BPO a mais de 100 empresas situadas em território nacional e no exterior. A maioria dos novos clientes *Business Process Outsourcing* da PT PRO são apresentados aos colaboradores através das notícias divulgadas no portal interno éPT! Entre os atuais clientes encontram-se empresas como: Prosegur, AM Holding, Montepio, Nokia Siemens Network, Plural, Sporting Clube de Portugal, Consórcios de Cabos Submarinos SMW3 e WACS.

A angariação de novos clientes é realizada pela equipa de Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação em parceria com as equipas comerciais da PT, Direção de Excelência Operacional e as Direções de Negócio. São realizadas visitas, seminários e *workshops* para a divulgação dos serviços BPO oferecidos pela PT PRO, para isto são enviados convites às empresas para participarem nas sessões de apresentação. Em abril de 2013, a PT PRO organizou um *workshop*, na cidade do Porto, destinado a empresas daquela região, com o intuito de apresentar as principais tendências na formação profissional através do sistema *eLearning*, neste evento os empresários tiveram a oportunidade de experimentarem os diversos conteúdos da plataforma. Esta iniciativa foi uma oportunidade de fomentar o conhecimento, a partilha de experiências e sugestões benéfica para a empresa e para os clientes.²⁶

Com o intuito de envolver os colaboradores com a política de comercialização da empresa, lançou-se em 2011, a campanha “*Top Secret: Licença para Vender*”, para promover o novo serviço orientado para o mercado residencial, este projeto teve como objetivo estimular todos os colaboradores da empresa a divulgarem entre familiares e amigos soluções de Gestão de Condomínios²⁷.

3.5. Descrição das ações de endomarketing desenvolvidas pela organização

De seguida serão apresentadas e descritas algumas das ações que caracterizam o endomarketing desenvolvido e aplicado na empresa. Num primeiro momento, serão apresentadas as ações elaboradas pela Portugal Telecom que se encontram abertas a todos os colaboradores das empresas do grupo. Num

²⁶ Notícias éPT! Soluções de *eLearning* partilhadas com empresários- 16/04/2013, acesso em 18/04/2013

²⁷ Notícias éPT! Top Secret: Licença para vender - 13/10/2011, acesso em 16/04/2013

segundo momento, serão exibidas as ações levadas a cabo na PT PRO, especialmente as desenvolvidas pela equipa de Marketing Interno da DDMF.

3.5.1. Ações de endomarketing desenvolvidas pelo Grupo Portugal Telecom

A PT realiza e divulga diversas ações de endomarketing dirigidas a todos os colaboradores do grupo, estas ações são implantadas por todas as empresas do grupo e divulgadas através do portal interno.

Para promover a cultura da valorização, a empresa criou o *Open Star* (anexo 2) que se destina à participação de todos os colaboradores, visando facultar o reconhecimento e a prática do elogio entre os envolvidos. Neste programa cada colaborador recebe anualmente 12 *Opens*, uma espécie de “moeda” de partilha, para atribuir aos demais colaboradores por iniciativas de reconhecimento ou agradecimento por sua contribuição a um projeto ou ocasião, atitude ou comportamento. Os *Opens Star* adquiridos pelos colaboradores, bem como a justificativa e identificação de quem os atribuiu encontram-se visíveis na página *éPT!*.²⁸

Visando incentivar a criatividade e a participação dos colaboradores para as ações do dia-a-dia da empresa, ao mesmo tempo despertando o espírito de pertença, a empresa desenvolveu o projeto *Mercado de Ideias* (anexo 3) - um espaço de sugestões dos colaboradores, no qual a participação pode ocorrer através da submissão de ideias, investimento de ideias ou comentando ideias, gerando valor agregado para a PT. As sugestões são avaliadas (deferidas ou indeferidas pela equipa de avaliação) e enquadradas segundo o tema (produtos e serviços; maior eficiência operacional; melhoria da experiência do cliente; nova cultura e comportamentos organizacionais), sendo posteriormente inseridas no mercado. Cada colaborador registrado no programa recebe anualmente 15 mil *Opens* (moeda de investimento) para serem atribuídos para aprovar ou recusar ideias. As ideias lançadas no mercado ficam disponíveis entre 7 a 22 dias, neste período as ideias poderão ser aprovadas ou não em função dos investimentos realizados pelos demais colaboradores. A participação dos colaboradores permite ganho de prémios ou *vouchers*, além do reconhecimento do colaborador por toda a organização.²⁹

²⁸ *éPT!*, acesso em 15/05/2013

²⁹ *éPT!*, acesso em 10/05/2013

Ocorrem ainda ações pontuais para informar, entreter, envolver, atribuir prémios ou incentivos aos colaboradores e aos seus familiares. Deste modo a empresa consegue aproximar-se ainda mais da sua equipa, ao passo que utiliza instrumentos capazes de promover o bem-estar e a satisfação dos mesmos e dos seus familiares. Estas ações são exibidas no portal *éPT!* com a apresentação de informações culturais; inscrições para participação em ações de responsabilidade social; divulgação de eventos; apresentação de atividades desenvolvidas pelos colaboradores de todas as empresas do grupo; descontos promocionais em livros - durante feiras ocorridas dentro da instituição; colónias de férias (internas ou externas para os descendentes dos colaboradores com idade entre os 3 anos e os 21 anos, com comparticipação da empresa); organização de eventos temáticos para os filhos dos colaboradores; sorteio de bilhetes para diversos eventos culturais ou desportivos (adquiridos através de passatempos com perguntas sobre produtos/serviços oferecidos pelas empresas do grupo ou perguntas de cultura geral).³⁰

Outra ação que merece destaque refere-se ao *Vantagens éPT!*, um programa destinado a todos os colaboradores com vínculo ativo contratual, mediante o preenchimento de um formulário disponibilizado no portal interno, sem custo adicional, que permite aos participantes usufruírem de prémios, ofertas, promoções e descontos em vários estabelecimentos - hotéis, farmácias, ginásios, concessionárias de veículos, parques de estacionamento, clínicas de estética e de bem-estar, etc.

Uma iniciativa também muito válida refere-se ao *Embaixador PT* que visa sensibilizar os colaboradores a serem representantes da empresa, atribuindo prémios aos funcionários que promovam a venda de produtos da empresa a amigos e familiares, ou seja, a cada venda oficializada são creditados pontos e os pontos acumulados podem ser trocados por prémios eletrónicos, viagens e *vouchers pt*.³¹

Para incentivar a cultura e o entretenimento a empresa disponibiliza o acesso ou empréstimo de artigos literários. O *Bookpoint* (anexo 5) é uma biblioteca instalada em várias empresas do grupo, inclusive no edifício sede da PT PRO, com acesso a livros, revistas, jornais, vídeos e jogos para consulta ou empréstimo aos funcionários, com a possibilidade de reserva de material que se encontra nas demais bibliotecas das empresas do grupo. O acervo conta com a exposição de

³⁰ *éPT!*, acesso em 11/05/2013

³¹ *éPT!* acesso em 29/04/2013

artigos científicos, literários, infantis, apoio escolar e obras biográficas. Uma boa estratégia para fomentar a partilha ocorreu na semana para troca de livros (ação promovida pela biblioteca sem nenhum ônus para os colaboradores) a iniciativa estabeleceu a troca de livros entre os funcionários, bem como alguns exemplares disponibilizados no *Bookpoint*.

A preocupação a nível físico e psíquico relativamente aos colaboradores faz parte da política da PT, o *Blog é Consigo!* é um canal de comunicação desenvolvido para informar e dar dicas de bem-estar e saúde, promovendo a partilha, o conhecimento e o esclarecimento de dúvidas. Esta iniciativa contribui para um estilo de vida mais saudável, à medida que propaga mensalmente informações, vídeos e artigos publicados por especialistas (colaboradores que fazem parte do grupo) de diversas áreas como medicina, nutrição, educação física e psicologia.

Um acontecimento que já se tornou sinónimo de um grande evento, ansiado pelos colaboradores é a *Festa de Natal dos colaboradores PT* (anexo 4), uma festa que reúne os colaboradores do grupo para a comemoração dos bons resultados obtidos durante o ano. Em cinco anos de existência a festa tornou-se tradicional no cenário da organização, a oferecer aos seus colaboradores jantar, com espetáculo artístico e atribuição de prémios aos melhores projetos desenvolvidos, o *Open Awards*, cuja candidatura é disponibilizada a todas as empresas do grupo e com votação a decorrer através do portal interno, onde são escolhidos os melhores projetos. No ano de 2012, a festa reuniu no espaço Pavilhão Atlântico- Lisboa cerca de 10 mil colaboradores, durante a festa Zeinal Bava, CEO do grupo, agradeceu o empenho de todos os colaboradores pela conquista dos 100 milhões de clientes obtidos pela empresa naquele ano, é válido sublinhar que este representou um dos objetivos traçados anteriormente pela Portugal Telecom.³²

A Portugal Telecom promove anualmente a tradicional festa de *Natal para os filhos dos colaboradores*, com a distribuição de presentes aos seus descendentes. No ano de 2012, além da festa tradicional, o grupo ofereceu um vale prenda no valor de 35 euros aos filhos dos colaboradores com idade inferior a 13 anos, podendo o mesmo ser utilizado em diversas lojas credenciadas como Worten, Vobis, Sport Zone, Modalfa, Continente entre outras.³³

³² Notícias éPT! Colaboradores nas nuvens na festa de Natal PT - 17/12/2012, acesso em 19/02/2013.

³³ Notícias éPT! Filhos de colaboradores recebem presente de Natal da PT - 14/12/2012, acesso em 19/06/2013

3.5.2. As ações de endomarketing desenvolvidas pela PT PRO

De acordo com o Plano de Comunicação Interna 2012, elaborado pela equipa de marketing interno da empresa, é possível afirmar que as ações de endomarketing na PT PRO são planeadas, desenvolvidas e implementadas em função da cultura empresarial, com o foco no público interno, fomentando o conhecimento, a integração e o estímulo para a conquista de objetivos e metas organizacionais. A empresa acredita nos benefícios inerentes às ações de endomarketing, compreendendo o valor que esta ferramenta faculta nas relações empresa versus cliente interno, bem como o seu contributo à prestação de serviços, imprescindível para este modelo de negócio.

Para facultar a partilha de informação e ao mesmo tempo promover o conhecimento a DDMF criou as *Sessões de Fim de Tarde* (anexo 6) - o projeto surgiu a partir de uma avaliação dos resultados do Inquérito de Satisfação do Colaborador 2009, verificou-se a necessidade de tornar os colaboradores mais envolvidos com a empresa, melhorando a sua perceção sobre a cultura, a missão e os valores da organização. Uma iniciativa inovadora de Comunicação Interna, com o foco na partilha de conhecimento e experiências, aberto a todos os colaboradores da PT PRO (sem a obrigatoriedade de participação, mas com a necessidade de inscrição através do portal interno), aborda diversos temas, sem custos tanto para a empresa como para os participantes, beneficiando todos os envolvidos. O convite aos conferencistas baseia-se na troca de experiências e contributo, não na prestação de serviços, assim a empresa consegue atrair a presença de formadores, oradores, equipa de médicos - que atuam numa das empresas do grupo, lista de patrocinados da PT, profissionais de diversas áreas e alguns colaboradores com competências e experiência específica sobre o tema a ser abordado. Para mensurar o impacto de cada sessão é enviado um pequeno questionário a cada colaborador, que participou do evento, para um apanhado acerca da satisfação (Dossier de candidatura – II edição OCI 2011- Prémios de Comunicação Interna - enviado para o Observatório de Comunicação Interna datado 26/12/2011).

A seguir o mesmo conceito das *Sessões de Fim de Tarde* surgiu o *Sharing Session @ PT PRO*, abordando temas relacionados com assuntos internos da empresa, onde todas as direções têm a oportunidade de apresentar a sua equipa, as suas atividades e os seus projetos. Esta iniciativa estimula a partilha e o conhecimento interequipas, permitindo um maior envolvimento com a equipa de gestão da empresa e os seus objetivos. A sessão ocorre uma vez por mês e

durante uma hora (tal como nas Sessões de Fim de Tarde), não compromete o horário de trabalho, tem acesso livre - mas com a obrigatoriedade de inscrição, não gera custos para a empresa e nem para os colaboradores. A cada sessão as equipas de gestão e os seus colaboradores são convidados a partilhar os seus trabalhos e resultados com a plateia, fortalecendo assim, o trabalho em equipa, o sentimento de pertença e o empenhamento para o alcance dos resultados. Ao término de cada sessão a DDMF encaminha um formulário a cada colaborador, que tenha participado do evento, para avaliar o grau de satisfação com a apresentação, estas informações são posteriormente mensuradas e apresentadas no relatório anual de comunicação interna, permitindo melhorias em áreas convenientes (Dossier de candidatura – II edição OCI 2011- Prémios de Comunicação Interna- enviado para o Observatório de Comunicação Interna datado 26/12/2011).

Com o intuito de fomentar a partilha e conhecer um pouco mais sobre o talento fotográfico dos colaboradores foi criada a *Exposição e concurso de Fotografia* (anexo 7) - um concurso aberto aos colaboradores da PT PRO, mediante o envio de fotografias à Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação, as imagens são enviadas voluntariamente ou por iniciativas desta direção, com exposição em cada piso do edifício e no portal interno - através da Galeria Virtual. O evento decorre durante o ano e com premiação anual da melhor reprodução fotográfica. O objetivo consiste em promover o envolvimento entre a empresa e os colaboradores, através da partilha de momentos pessoais e profissionais trazidos para dentro da empresa para reforçar a ideia de que a empresa é um espaço que pertence aos colaboradores (Plano de Comunicação Interna, 2012).

Em maio de 2013 a empresa lançou o *livro Janela para o futuro (anexo8)* que descreve a trajetória da PT PRO nos seus 10 anos, bem como a seleção de imagens que participaram da exposição e do concurso de fotografia instituídos pela empresa.

Ainda no âmbito da fotografia a DDMF criou o *Concurso de fotografia Dia da Criança* - uma iniciativa desenvolvida para a comemoração do Dia da Criança, aberto à participação dos colaboradores com vínculo direto à PT PRO. Para participar deveriam ser enviadas à Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação registos fotográficos de crianças da família (filhos, sobrinhos, netos, etc.), sendo selecionadas e premiadas as três melhores fotografias em função da originalidade, criatividade e adequação ao tema.³⁴ No ano de 2013, o

³⁴ éPT! Regulamento do concurso de fotografia “Dia da Criança”, acesso em 30/05/2013.

número de participantes correspondeu às expectativas no qual foram enviadas 105 imagens.

Para desenvolver o conceito de partilha e ampliar a relação entre a empresa versus colaboradores a DDMF elaborou o projeto *Exposição / Vendas de Natal* - (em fase de implementação) um evento que irá anteceder o Natal para a exposição e/ou venda de objetos criados pelos colaboradores (nos seus tempos livres) nas instalações da empresa. Este momento de partilha visa dar a conhecer a todos os colaboradores da empresa, aptidões, características, interesses e gostos pessoais dos seus colegas. Estimulando a satisfação do colaborador e fortalecendo a sua relação com a empresa (Plano de Comunicação Interna, 2012).

A dinâmica de interação e convívio informal entre os gestores e os colaboradores (citado no enquadramento concetual Brum, 2012) encontra-se visivelmente adequado e adaptado à PT PRO. Através da ação *Almoços com a Administração*, a empresa promove convívios informais para o conhecimento, partilha de ideias ou sugestões. Esta ação realiza-se segundo duas vertentes, a primeira centrada num encontro envolvendo a equipa de gestão da empresa e os seus colaboradores e a segunda com a participação do administrador delegado e a sua equipa de diretores. Na primeira os colaboradores são convidados a participar de um almoço com os gestores da empresa (Administrador Delegado e Diretor Geral) um encontro informal - que ocorre trimestralmente nas instalações da empresa - facultando o conhecimento, aproximação, partilha de experiências, dificuldades, expectativas, sugestões e melhorando o relacionamento interpessoal entre todos os envolvidos. Com esta iniciativa a empresa aumenta o contacto entre aqueles que planeiam as estratégias e os que as executam, possibilitando a compreensão dos objetivos empresariais e maior empenhamento para o alcance dos objetivos e metas. Há também, o *Almoço caseiro de Natal* – neste encontro o Administrador Delegado juntamente com os diretores são convidados a preparar o almoço de Natal. Para isto, cada dupla fica incumbida de preparar um prato para o menu de confraternização de Natal, tendo as respetivas receitas apresentadas no portal interno. Esta iniciativa prevê o fortalecimento do espírito de equipa e a coesão entre as equipas de gestão (Plano de Comunicação Interna, 2012).

Para associar a imagem da empresa à sua equipa de profissionais, bem como fomentar o espírito de pertença, a PT PRO desenvolveu o projeto *As caras da empresa* (anexo 9), em que a confeção de todo o material publicitário desenvolvido tem como protagonistas os próprios colaboradores. Há um banco de imagens

disponibilizado e atualizado para a criação das peças, porém é realizada uma análise criteriosa à direção do colaborador, para identificar se o seu perfil condiz com a mensagem a produzir. Esta personalização dos valores comportamentais serve para ampliar ainda mais o envolvimento do colaborador com os preceitos instituídos pela empresa (Plano de Comunicação interna, 2012).

Visando propagar e dar a conhecer todos os membros da organização e as respetivas funções a DDMF criou os *Bastidores* - um campo inserido no portal interno que através de entrevistas realizadas quinzenalmente a colaboradores da PT PRO, permite o conhecimento e a partilha de informações sobre características pessoais, gostos e atividades desempenhadas dentro da empresa. Esta iniciativa visa estabelecer um melhor conhecimento sobre a vida pessoal e profissional dos funcionários, além de fomentar o espírito de pertença (Plano de Comunicação interna, 2012).

A prática do conhecimento e convívio entre os colaboradores, pode ser caracterizada também a partir de ações como a distribuição de *Castanhas de São Martinho* - onde a empresa oferece a todos os colaboradores do edifício sede a distribuição de castanhas, no pátio da empresa.

Outras ações que fomentam o convívio, espírito de equipa e pertença foram caracterizadas através da *Comemoração do Natal PT PRO*: que reuniu, no ano de 2012, vinte colaboradores da empresa que se prepararam, durante um mês, para a realização de um concerto improvisado com músicas natalícias. A aptidão para a música e o empenho de cada integrante proporcionou a todos um momento de envolvimento e partilha, em que a interação entre os músicos e o público ocorreu de forma plena, com aplausos e palavras de incentivo, evocando assim o espírito de equipa. A iniciativa agradou a todos como relataram alguns colaboradores: *“Não estava à espera de participar num projeto destes, foi com receio que aceitei, porque não tocava há muito tempo, mas consegui encontrar o caminho, porque gosto muito de tocar. Foi uma experiência muito positiva, pelo convívio, pela simpatia de todos os envolvidos. No dia do concerto, havia alguns nervos, mas superei, foi muito bom. É preciso que se repita!”* - Alexandra Carmo. O Administrador Delegado da PT PRO - Dr. Gonçalo Pinto Coelho acrescentou: *“Estou impressionado, fico muito satisfeito por ver o resultado de um trabalho de dezenas de pessoas, de diferentes direções,*

*alegra-me muito ver o espírito de equipa e o empenho de todos, que tornaram possível o resultado que vimos aqui, este nosso concerto de Natal”.*³⁵

Outro evento que ocorre anualmente e envolve participação, empenho e trabalho em equipa consiste no *Aniversário da PT PRO* (anexo 10) - este evento é celebrado a cada dia 14 de Fevereiro, na sede da empresa em Lisboa e nas demais unidades, com a partilha de bolo e presentes distribuídos aos colaboradores. A cada ano a empresa procura criar atividades dinâmicas de modo a promover a interatividade entre as equipas. Em 2011 elaborou uma comemoração simultânea entre todas as sucursais do país, um *Birthday Break* para uma tarde de convívio. A comemoração de 2012 contou com o discurso de agradecimento e incentivo proferido pelo Presidente do Conselho de Administração da PT PRO a todos os colaboradores, em simultâneo via multimédia. Naquele ano foi criado um evento denominado *Pro Chef's* (anexo 11), com o propósito de criar equipas de colaboradores para a elaboração de bolos - em comemoração do aniversário da empresa a ser partilhado entre os colegas. E para consagrar os 10 anos da PT PRO realizou-se em 2013, uma festa que reuniu presencialmente todos os colaboradores (a empresa disponibilizou transporte para o deslocamento daqueles que residiam fora de Lisboa) no espaço TMN em Lisboa, tendo como protagonistas do evento os próprios colaboradores. A festa contou novamente com o concurso *Pro Chef's* - com degustação dos bolos fabricados pelas equipas de cada direção e com a respetiva premiação do vencedor (escolhido por votação); abrangeu também ações de dramatização com alguns relatos com humor de episódios ocorridos nestes 10 anos de trabalho; entrega de troféus aos dez colaboradores – representado um por cada ano e conforme o ano de ingresso na empresa; música com a banda PRO rock - composta por colaboradores e animação do colaborador Paulo Tápia – que alegrou a festa como DJ- como também fez em 2012. A empresa concedeu a participação dos companheiros (as) dos funcionários - por ser o Dia de São Valentim - e para registrar e partilhar todos os momentos da festa, as imagens retratadas pelos colaboradores foram recolhidas (através do *Cloud* – uma nova plataforma que possibilita o armazenamento e distribuição de dados da PT) e expostas no portal interno.³⁶

Percebe-se que esta iniciativa proporcionou integração, conhecimento, partilha, satisfação e descontração entre os colaboradores. A adesão ao evento

³⁵ Notícias éPT! Um concerto PT PRO - 18/12/2012, acesso em 13/06/2013

³⁶ Notícias éPT! PT PRO em festa no 10º aniversário – 18/02/2013, acesso em 13/03/2013.

correspondeu às expectativas da empresa, com a participação de 41% do total de colaboradores, sendo 81% de Lisboa e 19% das demais regiões. Para mensurar os níveis de satisfação dos colaboradores com a festa do 10º aniversário a empresa aplicou um inquérito, no qual o resultado apresentado se mostrou positivo. Os colaboradores ficaram satisfeitos com a comemoração e com as iniciativas organizadas, a maioria avaliou a festa como um verdadeiro momento de partilha e reforço da cultura da empresa.

O projeto “*Eu comunico, tu comunicas... nós comunicamos,*” elaborado pela equipa de Marketing Interno, cujas ações são definidas em parceria com a Administração e Diretores da PT PRO é um plano de atividades que visa promover a comunicação pessoal na empresa e estimular os colaboradores a conhecerem-se, comunicarem e darem-se a conhecer, através da partilha de informações. O projeto engloba ações relativas ao uso eficiente do *e-mail* na empresa; realização de semanas temáticas dedicadas a cada direção; plano de comunicação intradireção para a partilha de iniciativas e melhores práticas implementadas; identificação dos processos mais críticos e das equipas intervenientes nestes processos visando a implementação de ações de comunicação e partilha; elaboração de ações que promovam a eficiência na comunicação pessoal e que ultrapassem o limiar da informação contribuindo para a geração de confiança, compromisso e cooperação (Plano de Comunicação Interna, 2012).

As *Reuniões de Direção* são encontros instituídos para a partilha, conhecimento, exposição de ideias e projetos a serem desenvolvidos pelas equipas em conformidade com os objetivos gerais e específicos definidos pela empresa e por cada direção. Cada direção tem autonomia para definir onde e quando as reuniões serão realizadas, na Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação as reuniões podem ser tanto internas como no exterior. Em maio de 2013, a direção reuniu toda a equipa da DDMF para uma visita à Estação de Satélite da PT em Sintra, na reunião os colaboradores tiveram a oportunidade de conhecer toda a estrutura e trabalhos desenvolvidos naquele espaço, bem como puderam partilhar entre os colegas projetos concluídos, e os que ainda serão realizados (anexo. 12). Após a reunião houve lugar para um almoço com toda a equipa, que contou com a presença do Diretor Geral da PT PRO, que elogiou o trabalho realizado pelos colaboradores e focou a importância do empenhamento de cada um para o pleno desenvolvimento da empresa. Uma iniciativa positiva e bem aceite pela equipa, conforme relata a colaboradora Madalena de Oliveira Santos

(DDMF) “ Que este tipo de iniciativa se repita, pois fomenta mais a união da Direção e a partilha de experiências e de novos desafios entre todos.”³⁷

Uma ação ocorrida em 2011 e que fomentou a importância sobre o empenhamento individual em prol do coletivo, foi designada como *PROAtividade*, esta ação foi proposta pela Direção de Recursos Humanos da empresa, mas que contou com o contributo da DDMF para a divulgação, uma iniciativa que estimulou o envolvimento e o empenhamento de todos. Este evento ocorreu no espaço recreativo em Peniche e reuniu todos os colaboradores da PT PRO para 8 sessões de atividades - fora do ambiente de trabalho. Cada sessão contou com a participação de colaboradores das diversas partes do país, que foram distribuídos em equipas de direções e localidades distintas, para o desenvolvimento de tarefas dinâmicas. Esta ação serviu para trabalhar competências relacionadas com os valores da empresa, reforçar capacidades para o trabalho no dia-a-dia, desenvolver o espírito de equipa e estreitar o relacionamento entre colaboradores que não se conheciam ou tinham pouco tempo de convivência. Percebeu-se que esta dinâmica de grupo proporcionou maior envolvimento entre os colaboradores, suscitou a confiança entre os mesmos e demonstrou a capacidade individual e coletiva na superação de desafios, facto caracterizado através da credibilidade e empenho demonstrado na execução das tarefas propostas. “ *Não tenho dúvida de que este é o melhor local para trabalhar e que esta empresa prima por ser excelente, com enfoque nos objetivos e nas pessoas, rigorosa, empenhada e produtiva, íntegra e com um forte espírito de equipa.* Marta Machado - Assessoria de Administração”. Outra colaboradora a relatar a sua satisfação com o evento mencionou que “a atividade superou da melhor maneira todas as suas expectativas e o facto de ter incluído todos os trabalhadores da PT PRO de todo o país, foi ainda mais revigorante” destacou Daniela Galvão - DSFC.³⁸

Percebe-se que os objetivos da empresa com o *PROAtividade* foram alcançados, foi possível convergir todos os valores comportamentais (empenho e produtividade individual, enfoque no cliente, trabalho de equipa, excelência em tudo o que fazemos, integridade e honestidade, rigor e atenção ao detalhe) da PT PRO em atividades dinâmicas, ao mesmo tempo que promoveu a consciencialização dos

³⁷ Notícias éPT! O hoje e o amanhã DDMF – 24/05/2013, acesso em 25/05/2013

³⁸ Notícias éPT! PROAtividade: desenvolver a equipa PT PRO – 14/11/2011, acesso em 26/04/2013.

colaboradores sobre a importância das suas funções visando a eficácia e eficiência das atividades desenvolvidas em grupo, fatores que também se refletem no ambiente profissional.

Após conhecer toda a dinâmica em torno das ações e eventos internos desenvolvidos pela empresa, é preciso compreender qual o impacto destas ações no empenhamento e na satisfação dos colaboradores. Para tal foi preciso identificar quais os procedimentos metodológicos mais apropriados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta sessão pretende-se caracterizar o público-alvo do inquérito por questionário e a sua relação com o objeto de estudo, bem como o método e as ferramentas que dão suporte e fiabilidade ao estudo empírico realizado.

4. O método aplicado no estudo

A proposta deste estudo visou aferir o impacto gerado pelas ações de endomarketing no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO, para constatar e medir esta relação aplicou-se um inquérito por questionário aos colaboradores da empresa, localizados na sede em Lisboa.

Para tornar este estudo fiável tornou-se fulcral a escolha de um método de investigação. O método consiste num “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros) traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões dos cientistas” (Lakatos & Marconi, 2003, p. 83). Para a construção deste relatório de estágio foi preciso para além da consulta e análise documental de arquivos internos e intranet, reuniões tidas com os elementos da DDMF, onde decorreu o estágio, visando dar uma resposta mais cabal à questão de partida que norteia o estágio: Qual o impacto das ações de endomarketing no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO? o método utilizado neste estudo é do tipo quantitativo, tendo sido aplicado um inquérito por questionário construído para o efeito.

A abordagem deste estudo emergiu de um enquadramento teórico a partir da premissa de que o endomarketing pode propiciar a satisfação do colaborador e o seu empenhamento no trabalho. Diante destas assunções procurou-se identificar, quais as variáveis em torno do tema que contribuem para a sua veracidade, através da investigação teórica e do estudo das ações de endomarketing levadas a cabo na PT PRO. Neste sentido pretendeu-se com este relatório de estágio observar com precisão a realidade onde se aplicou o estudo, tendo em consideração aspetos teóricos já compreendidos e que serviram como suporte para confirmação empírica do tema.

4.1. Instrumento de medida

O instrumento de medida aplicado para esta investigação compreendeu o inquérito quantitativo que permitiu aferir se as ações de endomarketing aplicadas na PT PRO contribuem de facto para a satisfação e o empenhamento dos colaboradores na empresa.

As questões propostas no inquérito foram adaptadas à realidade da empresa, tal como as suas normas internas de confidencialidade. Para o efeito, foram apresentados em reuniões com o Diretor de Marketing e com a tutora do estágio os modelos de Allen e Meyer (1991) e de Spector (1994) sobre o empenhamento e a satisfação no trabalho, porém devido a políticas internas não foi possível a aplicação dos mesmos na íntegra, mas sim questões acerca das ações de endomarketing e comunicação interna desenvolvidas na empresa, e a sua contribuição para o empenhamento e para a satisfação dos colaboradores.

De igual modo, e para obtermos uma visão mais holística do fenómeno em estudo (nomeadamente da satisfação) a empresa apresentou alguns dados significativos em relação ao inquérito de satisfação do colaborador no grupo PT (aplicado a todas as empresas do grupo entre os anos de 2010 e 2012) tendo demonstrado uma variação positiva nos níveis de satisfação dos colaboradores da PT PRO, medidas em pontos percentuais que corresponderam a: espírito de equipa 2 pontos; carreira 12 pontos; avaliação de desempenho 2 pontos; remuneração 4 pontos; formação 5 pontos e condições de trabalho 4 pontos. A escala apresentada no inquérito variou entre 1 e 10 (pouco satisfeito a muito satisfeito), assim se percebe que os critérios que obtiveram maior índice de satisfação relacionaram-se com a carreira e a formação, isto permite apontar que a empresa investe substancialmente nestes itens.

Para compreender as variáveis principais deste estudo, foi definida a estrutura do inquérito tendo como base três dimensões centrais: as ações de endomarketing, a satisfação e o empenhamento dos colaboradores. A Escala definida foi a de Likert abrangendo 21 questões, com 6 opções de respostas variando entre: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente; 3 - não concordo nem discordo; 4 - concordo parcialmente; 5 - concordo totalmente ou 6 - não sei/não respondo, que visou identificar o nível de concordância de cada colaborador sobre cada uma das afirmações propostas. As primeiras questões visaram compreender o nível de importância atribuído pelos colaboradores às ações de endomarketing aplicadas na empresa, as demais perguntas propuseram identificar o grau de identificação dos

mesmos com a comunicação interna, bem como o nível de satisfação e empenhamento (ver anexo 8).

4.2. Procedimentos utilizados na recolha e análise de dados

A aplicação do inquérito decorreu entre os dias 26 de Agosto e 10 de Setembro do ano em curso, através do envio do *link* eletrónico aos colaboradores localizados na sede da empresa, em Lisboa. No entanto, visando abranger o maior número possível de respondentes foi encaminhado um pedido a cada uma das secretárias responsáveis pelas direções e respetivas equipas, para o envio do *link* com as perguntas do inquérito para o email interno de cada colaborador. Porém devido ao período de férias e trabalho externo realizado por alguns colaboradores, o inquérito foi encaminhado para aproximadamente 241 colaboradores, obtendo-se uma amostra de 102 respostas.

O estudo efetuou-se com a apresentação e cruzamento dos dados obtidos através da aplicação do inquérito desenvolvido e aplicado a uma amostra de 102 indivíduos. A análise dos dados recolhidos foi elaborada através da utilização do *software* estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 20, para o Windows 7. Para a caracterização da análise foram utilizadas técnicas estatísticas tais como o Alpha de Cronbach para analisar a consistência interna de cada escala. O resultado do Alpha de Cronbach aumenta quando a correlação entre os itens também aumenta. Por este motivo, o coeficiente é também designado por “consistência interna” de um teste. Os valores do Alpha de Cronbach variam entre 0 e 1, sendo que para representar uma boa consistência interna, deve apresentar valores superiores a 0,7 (Nunally, 1978).

A análise dos resultados fundamentou-se, igualmente, na análise descritiva de dados (tabelas de frequência, medidas de tendência central e dispersão e amplitude de resultados) dos vários instrumentos.

ANÁLISE DOS DADOS

De seguida, será apresentada a análise dos resultados que permitiu identificar as perceções dos colaboradores da PT PRO em relação às ações de endomarketing desenvolvidas pela equipa da DDMF, tal como a consistência interna da escala utilizada e a caracterização da amostra em estudo.

5. 1. Consistência interna da escala

A consistência interna da escala de endomarketing foi analisada com recurso ao coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach. Segundo Nunnaly (1978) são bons indicativos de consistência interna os iguais ou superiores a 0,70, como podemos verificar (pelo quadro 1) o valor é de 0,89 indicando ótimas qualidades psicométricas.

Quadro 1 – Estatísticas de consistência interna (Alpha de Cronbach)

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Escala endomarketing	0,89	21

5.2. Caracterização do universo e da amostra

O universo pesquisado é constituído pelos colaboradores que atuam na sede da empresa em Lisboa, ou seja, 700 colaboradores. Dadas as limitações já apresentadas nos procedimentos, foram enviados 241 inquéritos, donde resultaram 102 respondentes, ou seja, 42% do total de 241 inquéritos enviados. Trata-se com efeito de uma amostra por conveniência.

O inquérito contou com a participação de 36% (37) colaboradores do sexo masculino e 64% (65) colaboradores do sexo feminino (fig. 7).

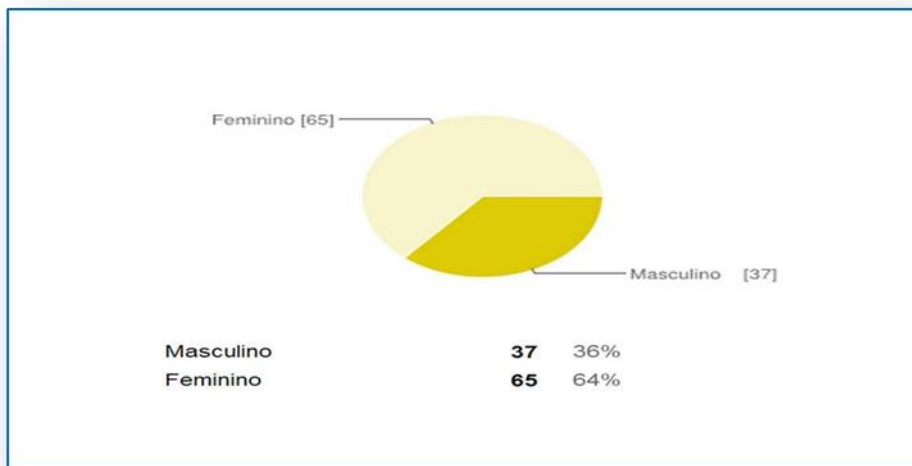


Figura 7: Género dos colaboradores na PT PRO.

A faixa etária predominante encontra-se entre os 30 e os 39 anos de idade, ou seja, 53% (54), em contrapartida aqueles com idade superior aos 50 anos são minoria 7% (7) (fig. 8).

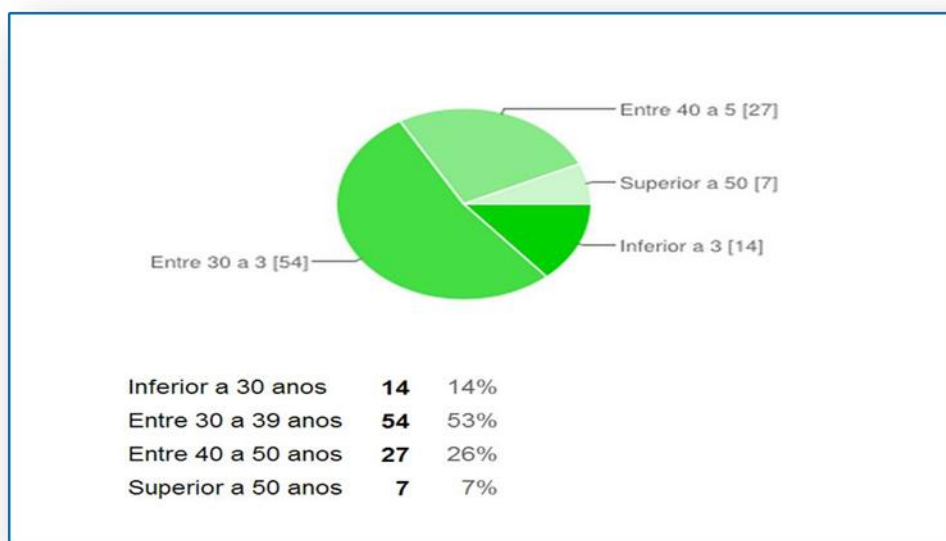


Figura 8: Idade dos colaboradores na PT PRO

Quanto ao nível de escolaridade a grande maioria dos colaboradores 87% (88) possuem o ensino superior (fig. 9).



Figura 9: Habilitações literárias dos colaboradores na PT PRO

Percebe-se que a maioria dos colaboradores exerce funções na empresa há mais de 1 ano, sendo que aqueles com mais de 5 anos representam o maior número 45% (46), seguido daqueles que atuam entre 1 a 5 anos, 39% (40), conforme a figura 10.

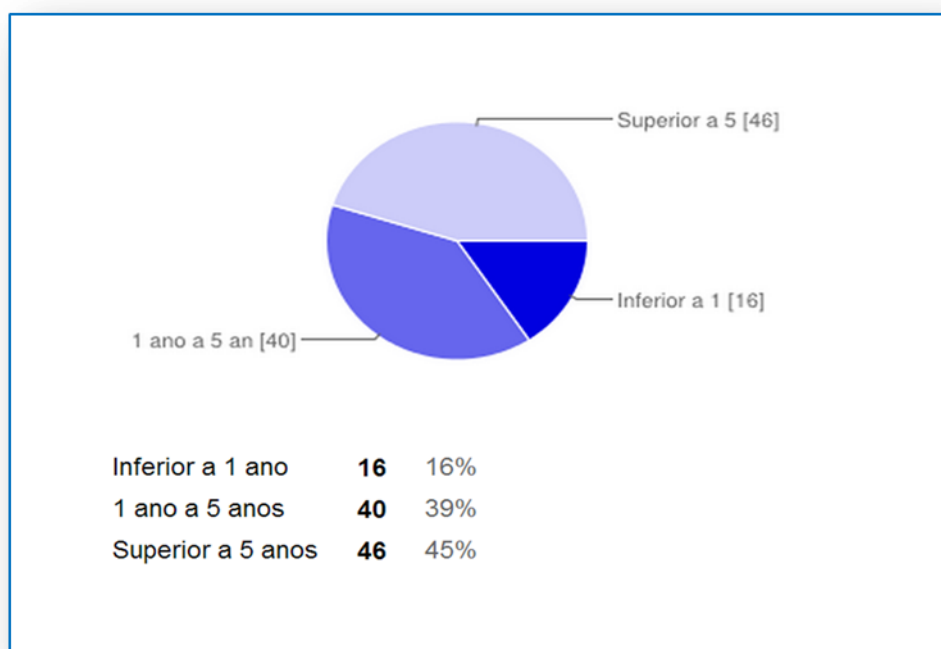


Figura 10: Antiguidade na PT PRO

5.3. As variáveis presentes no inquérito e o cruzamento entre variáveis.

A análise das variáveis apresentadas no inquérito (o peso das ações de endomarketing em função do género, faixa etária, habilitações literárias e antiguidade na empresa, bem como o empenhamento e satisfação no trabalho gerados a partir desta ações) permitiu identificar quais são as ações de endomarketing mais relevantes para os colaboradores, bem como o grau de satisfação e empenhamento gerado por estas ações no trabalho. O estudo dos dados possibilitou identificar as ações mais valorizadas, tal como as ações menos pontuadas pelos colaboradores, de seguida foi realizada o cruzamento destas variáveis em função do género, faixa etária, nível académico e antiguidade na empresa. De mesmo modo, para se avaliar o nível de contribuição gerada pelas ações e eventos internos para o empenhamento e satisfação no trabalho foram correlacionadas estas variáveis em função do género, faixa etária, nível académico e antiguidade na empresa.

Numa análise preliminar é possível aferir que as ações centradas no relacionamento e o conhecimento dos membros da equipa são as mais representativas. Constatou-se que as ações que promovem o estreitamento nas relações entre a administração e os funcionários permitem o diálogo mais direto sobre assuntos pertinentes para o trabalho, através da troca de informações, opiniões e sugestões, bem como o relato de dificuldades enfrentadas no dia-a-dia por cada colaborador. Em destaque encontram-se as ações específicas da Administração da PT PRO (M=4,73; DP= 0,95), de seguida vêm as notícias veiculadas nos “Bastidores” (M=4,72; DP=0,82). Outro aspeto importante aponta para a existência de uma boa divulgação sobre os eventos ocorridos na PT PRO (M=4,65; DP=0,89) onde a comunicação interna é considerada clara e concisa (M=4,61; DP= 0,82)³⁹, conforme demonstra o quadro 2:

³⁹ Escala: 1(discordo totalmente); 2(discordo parcialmente);3(não concordo/nem discordo);4 (concordo parcialmente); 5(concordo totalmente); 6(não sei/ não respondo).

Quadro 2: Análise geral das questões.

Questões	Nº	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio padrão (DP)
Q.1 Estou satisfeito(a) com as ações de endomarketing.	102	1	6	4,42	,838
Q.2 Sinto-me satisfeito em ter a minha imagem associada a materiais de promoção.	102	1	6	4,26	1,17
Q.3 Considero relevante a participação do meu companheiro(a) na festa do 10º aniversário da PT PRO.	97	1	6	4,01	1,62
Q.4 A participação dos filhos dos colaboradores nas Sessões de Fim de Tarde é importante.	101	1	6	4,54	,985
Q.5 O concurso de fotografia do Dia da Criança é relevante.	98	1	6	4,52	,955
Q.6 Conheço o trabalho e o perfil dos meus colegas através dos “Bastidores”.	101	2	6	4,72	,826
Q.7 As Sessões de Fim de Tarde e Sharing Sessions@ PT PRO são relevantes à minha vida pessoal e profissional.	100	1	6	4,52	,969
Q.8 As Exposições e Concursos de Fotografia permitem incluir no ambiente profissional diferentes valências dos colaboradores.	100	2	6	4,60	,921
Q.9 As ações específicas com a Administração da PT PRO fortalecem o diálogo e o relacionamento entre a gestão e colaboradores.	100	1	6	4,73	,952
Q.10 Participo e envolvo-me nas ações e eventos internos promovidos.	102	2	6	4,15	,801
Q.11 A comunicação na PT PRO é eficiente e eficaz.	102	2	6	4,46	,864
Q.12 Sinto-me informado(a) sobre as mudanças que ocorrem na PT PRO.	102	2	6	4,27	,924
Q.13 A comunicação interna na PT PRO informa e fomenta o empenhamento.	99	2	6	4,35	,896

Q.14 A comunicação interna é motivadora e estimula o cumprimento dos objetivos.	99	2	6	4,32	,890
Q.15 A comunicação interna na PT PRO permite que eu me identifique com esta e me sinta como parte dela.	100	1	6	4,35	,947
Q.16 Toda a informação divulgada nos meios de comunicação interna é clara e concisa.	100	2	6	4,61	,827
Q.17 Através dos meios de comunicação interna recebo informações necessárias para exercer o meu trabalho.	102	1	6	4,28	1,05
Q.18 Estou informado sobre os eventos promovidos pela PT PRO.	100	2	6	4,65	,892
Q.19 Leio as notícias veiculadas sobre a PT PRO no éPT!	99	2	6	4,44	,823
Q.20 As ações e eventos internos promovidos fomentam a satisfação no trabalho.	99	2	6	4,54	,873
Q.21 As ações e eventos internos promovidos fomentam o empenhamento.	101	1	6	4,52	,867

Relativamente às questões mais valorizadas percebe-se que os colaboradores do sexo masculino consideram que, através das exposições e concursos de fotografias é possível incluir no contexto profissional diversas valências dos colaboradores ($M=4,83$; $DP=0,81$), apontam também o quanto é relevante conhecer o trabalho e o perfil dos demais membros da equipa ($M= 4,78$; $DP= 0,79$), e que as informações divulgadas através dos meios de comunicação, são claras e concisas ($M=4,66$; $DP=0,87$). Estes fatores permitem dizer que, segundo a perspetiva masculina, os meios de comunicação na PT PRO são produzidos de forma breve e de fácil compreensão, permitindo que os colaboradores possam conhecer um pouco mais sobre os trabalhos desenvolvidos pelos colegas, bem como as suas características e aptidões, podendo ser visíveis no contexto profissional. Em contrapartida as colaboradoras apontaram como mais relevantes as ações focadas no relacionamento e na informação, neste sentido as ações que promovam a interação entre a administração e os colaboradores têm mais-valia ($M=4,78$;

DP=1,03), seguida da atenção que dão às informações sobre todos os eventos que ocorrem na empresa (M=4,69; DP=0,88). Isto demonstra que as mulheres se preocupam mais em manter um nível de diálogo mais abrangente com os gestores da empresa, e encontram-se atentas aos eventos promovidos na PT PRO, como pode ser retratado no quadro 3:

Quadro 3: Distribuição da amostra pelas questões mais pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo o género.

Género	Masculino			Feminino		
	Média (M)	Nº	Desvio Padrão (DP)	Média (M)	Nº	Desvio Padrão (DP)
Conheço o trabalho e o perfil dos meus colegas através dos "Bastidores".	4,78	36	,797	4,69	65	,846
As Exposições e Concursos de Fotografia permitem incluir no ambiente profissional diferentes valências dos colaboradores.	4,83	36	,811	4,47	64	,959
As ações específicas com a Administração da PT PRO fortalecem o diálogo e o relacionamento entre a gestão e colaboradores.	4,64	36	,798	4,78	64	1,03
Toda a informação divulgada nos meios de comunicação interna é clara e concisa.	4,66	35	,873	4,58	65	,808
Estou informado sobre os eventos promovidos pela PT PRO.	4,58	36	,906	4,69	64	,889

A análise apresentada no quadro 4, constatou que os colaboradores mais jovens são os que mais possuem expectativas em relação à empresa. Neste

sentido os colaboradores com idade inferior a 30 anos são os que mais consideram relevantes as ações que envolvem o contacto direto com a Administração da empresa (M=5,15; DP=0,55), considerando-se os mais informados sobre todos os eventos que ocorrem na empresa (M=4,86; DP= 0,94), e evidenciam que a linguagem utilizada nos meios de comunicação interna é clara e concisa (M=4,79;DP= 0,57). De modo geral, esta faixa etária é a que mais aponta como positivas as ações de endomarketing promovidas pela empresa, isto ocorre em função do desejo que eles têm em conhecer, opinar, sugerir e principalmente evoluir profissionalmente dentro da empresa. Em contrapartida, os colaboradores na faixa etária acima dos 50 anos (M=4,71; DP=0,95), seguido dos colaboradores entre os 30 a 39 anos (M=4,53; DP=1,01), são os que menos compartilham o grau de importância dada às ações focadas no relacionamento e convivência com a Administração da empresa. Entretanto a grande maioria considera importante a existência de ações que promovam o conhecimento dos demais integrantes da equipa, bem como as funções que desempenham dentro da empresa - em especial os colaboradores acima dos 50 anos (M=5,0; DP=0,81).

Quadro 4: Distribuição da amostra pelas questões mais pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo a faixa etária.

Idade		Conheço o trabalho e o perfil dos meus colegas através dos "Bastidores".	As Exposições e Concursos de Fotografia permitem incluir no ambiente profissional diferentes valências dos colaboradores.	As ações específicas com a Administração da PT PRO fortalecem o diálogo e o relacionamento entre a gestão e colaboradores.	Toda a informação divulgada nos meios de comunicação interna é clara e concisa.	Estou informado(a) sobre os eventos promovidos pela PT PRO.
Entre 30 a 39 anos	Média (M)	4,76	4,62	4,53	4,66	4,63
	Nº	54	53	53	53	54
	Desvio Padrão (DP)	,799	1,00	1,01	,783	,831

Entre 40 a 50 anos	Média (M)	4,54	4,48	4,93	4,52	4,68
	Nº	26	27	27	27	25
	Desvio Padrão (DP)	,905	1,01	,917	,893	,988
Inferior a 30 anos	Média (M)	4,79	4,71	5,15	4,79	4,86
	Nº	14	14	13	14	14
	Desvio Padrão (DP)	,802	,469	,555	,579	,949
Superior a 50 anos	Média (M)	5,00	4,67	4,71	4,17	4,29
	Nº	7	6	7	6	7
	Desvio Padrão (DP)	,816	,516	,951	1,32	,951

Conforme já referido aquando da caracterização da amostra (fig. 9) todos os colaboradores considerados possuem grau de escolaridade acima do nível secundário. De acordo com o quadro 5, os colaboradores com nível de escolaridade superior são os que mais valorizam as ações promovidas na empresa. Em especial as notícias divulgadas nos “Bastidores” (M=4,76; DP=0,82) e as ações que promovem o envolvimento com a administração da empresa (M=4,76; DP=0,94). Entretanto os colaboradores com ensino secundário sentem-se menos informados sobre todos os eventos que ocorrem na empresa (M=4,23; DP=0,83) em comparação com aqueles com nível superior (M=4,71; DP=0,88).

Quadro 5: Distribuição da amostra pelas questões mais pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo o nível acadêmico.

Habilitações literárias	Conheço o trabalho e o perfil dos meus colegas através dos “Bastidores”.	As Exposições e Concursos de Fotografia permitem incluir no ambiente profissional diferentes valências dos colaboradores.	As ações específicas com a Administração da PT PRO fortalecem o diálogo e o relacionamento entre a gestão e colaboradores.	Toda a informação divulgada nos meios de comunicação interna é clara e concisa.	Estou informado (a) sobre os eventos promovidos pela PT PRO.	Ensino Secundário		
						Média (M)	Nº	Desvio Padrão (DP)
	4,46	4,54	4,46	4,46	4,23			
	13	13	13	13	13			
	,877	1,05	,967	,776	,832			
						Ensino Superior		
	4,76	4,62	4,76	4,63	4,71			
	87	86	86	86	87			
	,821	,910	,945	,841	,888			

A leitura do quadro 6, permite apontar que os indivíduos com menor antiguidade (inferior a 1 ano) são os que consideram a informação clara e concisa (M=5,06; DP=0,57) e têm o maior apreço pelas ações mais pontuadas, especialmente as notícias divulgadas nos “Bastidores” (M=4,93; DP= 0,88).

Quadro 6: Distribuição da amostra pelas questões mais pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo a antiguidade na empresa.

Antiguidade na PT PRO		Conheço o trabalho e o perfil dos meus colegas através dos "Bastidores".	As Exposições e Concursos de Fotografia permitem incluir no ambiente profissional diferentes valências dos colaboradores.	As ações específicas com a Administração da PT PRO fortalecem o diálogo e o relacionamento entre a gestão e colaboradores.	Toda a informação divulgada nos meios de comunicação interna é clara e concisa.	Estou informado(a) sobre os eventos promovidos pela PT PRO.
1 ano a 5 anos	Média (M)	4,65	4,44	4,74	4,60	4,79
	Nº	40	39	39	40	38
	Desvio Padrão (DP)	,736	,968	1,01	,744	,811
Inferior a 1 ano	Média (M)	4,93	4,75	4,88	5,06	4,75
	Nº	15	16	16	16	16
	Desvio Padrão (DP)	,884	,856	1,08	,574	1,06
Superior a 5 anos	Média (M)	4,72	4,69	4,67	4,45	4,50
	Nº	46	45	45	44	46
	Desvio Padrão (DP)	,886	,900	,853	,926	,888

Pela leitura realizada através do quadro 7, percebe-se que a ação com menor grau de relevância tanto para os colaboradores do sexo masculino

(M=4,11;DP=1,63) como feminino (M=3,95;DP=1,62) apontam para a participação da “cara-metade” no 10º aniversário da empresa.

Quadro 7: Distribuição da amostra pelas questões menos pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo o género.

Género	Género					
	Sinto-me satisfeito em ter a minha imagem associada a materiais de promoção.	Considero relevante a participação do meu companheiro(a) na festa do 10º aniversário da PT PRO.	Participo e envolvo-me nas ações e eventos internos promovidos.	Sinto-me informado (a) sobre as mudanças que ocorrem na PT PRO.	Através dos meios de comunicação interna recebo informações necessárias para exercer o meu trabalho.	
Masculino	Média (M)	4,19	4,11	4,27	4,43	4,41
	Nº	37	36	37	37	37
	Desvio Padrão (DP)	1,41	1,63	,732	,867	1,09
Feminino	Média (M)	4,31	3,95	4,08	4,18	4,22
	Nº	65	61	65	65	65
	Desvio Padrão (DP)	1,03	1,62	,835	,950	1,03

De acordo com o quadro 8, é possível perceber que os colaboradores entre 30 e 39 anos são os que se sentem menos satisfeitos em ter a sua imagem associada ao material promocional da empresa (M=4,17;DP=1,29). Outro aspeto relevante aponta que os indivíduos com idade inferior a 30 anos são os que menos se envolvem nas ações e eventos promovidos (M=4,00; DP=0,87).

Superior a 50 anos	Média (M)	4,29	3,00	4,57	4,29	4,00
	Nº	7	6	7	7	7
	Desvio Padrão (DP)	1,11	1,41	,787	1,11	,816

A análise do quadro 9, permitiu verificar que os colaboradores com ensino secundário são os que se sentem menos informados sobre todas as mudanças que ocorrem na empresa ($M=3,77; DP=1,01$). Em contrapartida aponta que eles recebem as informações necessárias para o exercício de suas funções através da comunicação interna ($M=4,31; DP=1,03$) comparativamente aos indivíduos com formação académica superior ($M=4,27; DP=1,06$).

Quadro 9: Distribuição da amostra pelas questões menos pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo a escolaridade.

Ensino Secundário	Habilitações Literárias	Sinto-me satisfeito em ter a minha imagem associada a materiais de promoção.	Considero relevante a participação do meu companheiro(a) na festa do 10º aniversário da PT PRO.	Participo e envolvo-me nas ações e eventos internos promovidos.	Sinto-me informado (a) sobre as mudanças que ocorrem na PT PRO.	Através dos meios de comunicação interna recebo informações necessárias para exercer o meu trabalho.
	Média (M)	4,46	3,75	4,46	3,77	4,31
	Nº	13	12	13	13	13
Desvio Padrão (DP)	1,26	1,48	,519	1,01	1,03	

Ensino Superior	Média (M)	4,24	4,04	4,09	4,35	4,27
	Nº	88	84	88	88	88
	Desvio Padrão (DP)	1,17	1,65	,825	,898	1,06

Para os colaboradores com menor tempo de atuação na empresa (inferior a 1 ano) a participação do companheiro (a) na festa do 10º aniversário da PT PRO foi mais significativa (M=5,06; DP=1,06), comparativamente aos colaboradores com tempo superior a 5 anos que não consideraram tão significativa a participação da “cara-metade” (M= 3,47;DP=1,66), o que pode ser observado no quadro 10.

Quadro 10: Distribuição da amostra pelas questões menos pontuadas: análise da média e desvio-padrão segundo antiguidade na empresa.

1 ano a 5 anos	Antiguidade na PT PRO					
	Média (M)	4,20	4,18	4,10	4,30	4,33
	Nº	40	38	40	40	40
Desvio Padrão (DP)	1,22	1,54	,810	,911	,917	
		Sinto-me satisfeito em ter a minha imagem associada a materiais de promoção.	Considero relevante a participação do meu companheiro(a) na festa do 10º aniversário da PT PRO.	Participo e envolvo-me nas ações e eventos internos promovidos.	Sinto-me informado (a) sobre as mudanças que ocorrem na PT PRO.	Através dos meios de comunicação interna recebo informações necessárias para exercer o meu trabalho.

Inferior a 1 ano	Média (M)	4,63	5,06	4,31	4,38	4,56
	Nº	16	16	16	16	16
	Desvio Padrão (DP)	1,08	1,06	4,01	1,20	1,15
Superior a 5 anos	Média (M)	4,20	3,47	4,13	4,22	4,15
	Nº	46	43	46	46	46
	Desvio Padrão (DP)	1,16	1,66	,718	,841	1,13

Para os colaboradores do género masculino as ações e eventos internos promovidos na PT PRO contribuem para a satisfação no trabalho (M=4,66; DP=0,87) bem como fomentam o empenhamento (M=4,58; DP=1,02), como demonstra o quadro 11.

Quadro 11: Distribuição da amostra pelas questões relacionadas com a satisfação no trabalho e o empenhamento: análise da média e desvio-padrão segundo género.

Género		As ações e eventos internos promovidos fomentam a satisfação no trabalho.	As ações e eventos internos promovidos fomentam o empenhamento.
Masculino	Média (M)	4,66	4,58
	Nº	35	36
	Desvio Padrão (DP)	,873	1,02
Feminino	Média (M)	4,47	4,49
	Nº	64	65
	Desvio Padrão (DP)	,872	,773

Os indivíduos com idade inferior a 39 anos, são os que mais valorizam as ações e eventos internos promovidos na empresa como um instrumento facilitador para o empenhamento e satisfação no trabalho. Neste sentido os colaboradores na faixa etária entre 30 e 39 anos são os que mais consideram que estas ações e eventos fomentam a satisfação no trabalho (M=4,60; DP=0,86). No entanto os indivíduos com idade inferior aos 30 anos são os que mais reforçam a ideia de que estas ações e eventos colaboram para o empenhamento no trabalho (M=4,64; DP=0,84), como indicado no quadro 12.

Quadro 12: Distribuição da amostra pelas questões relacionadas com a satisfação no trabalho e o empenhamento: análise da média e desvio-padrão segundo a faixa etária.

Idade	Entre 30 a 39 anos			Entre 40 a 50 anos			Inferior a 30 anos		
	Média (M)	Nº	Desvio Padrão (DP)	Média (M)	Nº	Desvio Padrão (DP)	Média (M)	Nº	Desvio Padrão (DP)
As ações e eventos internos promovidos fomentam a satisfação no trabalho.	4,60	53	,862	4,48	25	,770	4,57	14	,938
As ações e eventos internos promovidos fomentam o empenhamento.	4,57	53	,821	4,56	27	,698	4,64	14	,842

Superior a 50 anos	Média (M)	4,14	3,86
	Nº	7	7
	Desvio Padrão (DP)	1,21	1,57

Pela análise do quadro 13 é possível perceber que os colaboradores com formação secundária são aqueles que mais acreditam nas ações e eventos internos promovidos na PT PRO e que estes contribuem para a satisfação ($M=4,75$; $DP=0,62$) e o empenhamento no trabalho ($M=4,54$; $DP=0,77$).

Quadro 13: Distribuição da amostra pelas questões relacionadas com a satisfação no trabalho e o empenhamento: análise da média e desvio-padrão segundo a escolaridade.

Ensino Secundário	Habilitações Literárias	As ações e eventos internos promovidos fomentam a satisfação no trabalho.	As ações e eventos internos promovidos fomentam o empenhamento.
	Média (M)	4,75	4,54
	Nº	12	13
	Desvio Padrão (DP)	,622	,776

Ensino Superior	Média (M)	4,51	4,52
	Nº	86	87
	Desvio Padrão (DP)	,904	,887

Em função da antiguidade na empresa a leitura do quadro 14 descreve que, os indivíduos que atuam na empresa com tempo inferior a 1 ano são os que mais consideram as ações e eventos internos como instrumento que fomenta o empenhamento (M=4,81; DP=0,83) e satisfação no trabalho (M=4,81; DP=0,98).

Quadro 14: Distribuição da amostra pelas questões relacionadas com a satisfação no trabalho e o empenhamento: análise da média e desvio-padrão segundo a antiguidade na empresa.

1 ano a 5 anos	Antiguidade na PT PRO		As ações e eventos internos promovidos fomentam a satisfação no trabalho.	As ações e eventos internos promovidos fomentam o empenhamento.
	Média (M)	4,41	4,50	
	Nº	37	40	
	Desvio Padrão (DP)	,896	,847	

Inferior a 1 ano	Média (M)	4,81	4,81
	Nº	16	16
	Desvio Padrão (DP)	,981	,834
Superior a 5 anos	Média (M)	4,54	4,44
	Nº	46	45
	Desvio Padrão (DP)	,808	,893

Em função do enquadramento concetual que norteou o presente relatório, tal como toda a experiência descrita no estágio efetuado na empresa em estudo, apresentamos de seguida as conclusões do trabalho.

CONCLUSÕES

Nesta etapa apresentam-se as principais conclusões obtidas através do estágio efetuado na Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação na PT PRO. As conclusões encontram-se organizadas em duas vertentes: A primeira, fundamentada a partir da verificação de lacunas encontradas durante o processo de investigação documental (documentos internos, sites e intranet), reuniões com a Direção e com a tutora do estágio, bem como observações *in loco* e participação nas ações e eventos internos promovidos dentro da empresa, que percorreu todo o processo do estágio. A segunda, fundamentada a partir das respostas obtidas no inquérito por questionário, que construímos com o fito de responder à interrogação de partida e aos objetivos traçados para levar a cabo o estágio. Na sequência serão apresentadas as conclusões sobre o estudo, bem como as limitações encontradas.

6.1. Proposta para a inserção da Visão na cultura organizacional da PT PRO.

A PT PRO mantém escrita e consolidada a sua missão e os seus valores, entretanto a visão não está incluída. Na análise documental realizada durante o estágio, foi possível perceber que os objetivos são partilhados entre os colaboradores e que, todas as ações e eventos internos - nomeadamente as ações de endomarketing - são elaborados de modo a fortalecer a missão, os valores e os objetivos instituídos pela empresa. No entanto, uma visão partilhada permite que todas as ações e projetos desenvolvidos se direcionem para o ideal de futuro ambicionado pela empresa, e não somente para um objetivo imediato. Deste modo, visando tornar a cultura organizacional da PT PRO ainda mais consistente propõe-se e pretende-se demonstrar a importância de se inserir a Visão.

A cultura organizacional define aquilo que a empresa se propõe a fazer, bem como aquilo em que ela acredita (é a personalidade da organização) direcionando e orientando toda equipa em defesa dos objetivos e metas ambicionados. Segundo Blanchard (2007p. 21) “a cultura consiste nos valores, atitudes, convicções, comportamentos e práticas dos elementos da organização”. Neste sentido, as atitudes, o comportamento e as convicções dos líderes contribuem para o alcance da liderança empresarial, porém a eficiência do trabalho desenvolvido pelo líder dependerá da integração, perspetiva e confiança que consegue transmitir à sua

equipa. Assim o papel da liderança consiste em remover obstáculos e ajudar os colaboradores a alcançar a visão, ou seja, os grandes líderes são capazes de mobilizar os outros, e ao mesmo tempo, reuni-los em torno de uma visão partilhada (Blanchard, 2007).

Segundo Freire (1997) a visão caracteriza as intenções e aspirações que a empresa projeta para o futuro do seu negócio, tem como foco principal a motivação dos colaboradores visando a garantia da excelência profissional. A visão deve responder à questão: O que a empresa deseja ser? Entre tantas respostas possíveis pode citar-se: Ser líder num determinado segmento de mercado, produto ou serviços, ou ainda ser mais audaciosa, convergindo todo o trabalho de equipa em função de algo que poderia soar como utópico (*Um homem na lua no final dos anos 60 - visão da NASA*). Assim uma visão partilhada é capaz de conduzir e impulsionar todos os membros da empresa para o alcance de “sonhos” futuros, este sonho não equivale a algo inatingível, mas sim, uma ambição a ser conquistada através do trabalho coletivo. A “visão dá-nos o poder e o entusiasmo para alcançar o que realmente desejamos” (Blanchard, 2007, p.20), é ainda capaz de criar sinergias, pois o alinhamento das tarefas torna os colaboradores mais proactivos e mais responsáveis nas suas ações, visto que trabalham focados numa mesma direção e não em sentidos opostos. Blanchard (2007) afirma que a visão gera energia, entusiasmo e paixão porque os colaboradores sentem que estão a fazer a diferença.

Para Blanchard (2007) e Freire (1997) a visão para ter êxito deve servir de inspiração a todos membros da organização e estes devem ser recetivos à mesma, é necessário inspirar confiança, colaboração, interdependência, motivação e responsabilidade mútua visando o sucesso organizacional. No entanto para que possa ser traduzida em termos operacionais é necessário desdobrá-la em objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Azeitão & Roberto,2009). Estes autores apontam que há uma distinção entre a visão e os objetivos, enquanto a visão representa aquilo que a empresa quer ser, por sua vez, os objetivos representam os resultados que se pretendem alcançar (Azeitão & Roberto,2009). De modo a tornar mais evidente esta diferença Blanchard (2007) propõe que, à medida que os objetivos são atingidos torna-se evidente a seguinte questão: O que vem a seguir? Logo, a visão aponta em direção àquilo que a empresa deseja ser no futuro.

A falta de uma visão partilhada pode contribuir para o insucesso de aspirações futuras, segundo Blanchard (2007, p.21) “a ausência de uma visão partilhada leva a que os colaboradores fiquem inundados de múltiplas prioridades, duplicação de esforços, falsas partidas e desperdícios de energia”, estes factos reforçam a ideia de que quando a empresa não se propõe a ter uma visão partilhada, os líderes passam a acreditar que os colaboradores estão na empresa para servi-los e não para atenderem à demanda dos clientes e da empresa, tornando a organização burocrática, pois “os líderes concentram a sua energia em reconhecimento, poder e estatuto, e não no objetivo principal e nas metas da organização” (Ibidem, p. 21).

Não há uma fórmula concreta para criar a visão (Senge,1990), a sua elaboração dependerá dos valores, funções e objetivos definidos por cada empresa. Existem algumas indicações que contribuem para a sua criação, neste sentido ela deve retratar um desejo futuro; deve contemplar um período de longo prazo - uma faixa de tempo cerca de 10 a 30 anos; deve ser descrita claramente e compartilhada por todos; deve estar alinhada com a missão e com os valores da empresa, deve ser inspiradora e sobreviver aos seus líderes e ir além das capacidades atuais da organização (Collins & Porras, 1996). Devendo ainda ser desafiante - quanto maior o desafio mais tempo será necessário para enfrentá-lo e o sucesso alcançado será extremamente compensador (Senge, 1990).

Após perceber a importância da inclusão da visão na cultura organizacional e detetar que em algumas empresas do grupo PT a visão se encontra mesclada com a sua missão, pretende-se propor à PT PRO a elaboração e inclusão da visão (ideal futuro ambicionado pela empresa) na sua cultura organizacional.

A análise documental permitiu identificar os valores, objetivos, missão e visão de algumas empresas do grupo. Verificou-se que a PT Contact tinha como visão (antes da reformulação do site): “Ser reconhecida nacional e internacionalmente como *benchmark* da atividade de relacionamento com o cliente em termos de eficiência operacional, liderando os setores servidos pela empresa em Portugal, destacando-se pela excelência dos serviços prestados e pelo enfoque na satisfação e desenvolvimento profissional dos colaboradores, gerando o devido retorno para os seus acionistas.” Após a nova estrutura do *site* (em vigor) ocorreu a junção da missão com a visão, ou seja, a empresa declara como missão: “Prestar serviços de elevada qualidade e valor para os negócios dos nossos clientes. Ser reconhecida nacional e internacionalmente como *benchmarking* da atividade de Relacionamento

com Clientes e reforçar a liderança do mercado.”⁴⁰ A leitura da última frase permite apontar que se trata da visão da empresa e não da sua missão, aquilo que deseja ser no futuro. O mesmo ocorreu com a PT Inovação, inicialmente apresentava como visão: “Ser líder nas áreas de conhecimento estratégicas para o desenvolvimento do negócio das empresas PT.”⁴¹ Atualmente só mantém a missão e os valores como parte da sua cultura organizacional. A PT ACS descreve no seu site⁴² o título missão e visão, no entanto não deixa claramente evidente qual seria a visão da empresa.

Esta discrepância em torno do que seria a missão e a visão nas empresas do grupo, indicam a necessidade de se reformular ou mesmo elaborar e incluir a Visão na cultura organizacional. Portanto sugere-se que a PT PRO seja a empresa propulsora entre as demais empresas do grupo, de maneira a incluir a visão na sua cultura - tendo em conta a mais-valia gerada por este instrumento, que norteia as atividades e projetos realizados pelos colaboradores para o alcance do ideal ambicionado pela empresa. A criação da visão poderá emergir a partir da reflexão do Engenheiro Zeinal Bava (CEO da PT) no qual declarou que: “o desafio lançado a PT PRO para os próximos anos compete crescer para fora do grupo”, visto que possui capacidade, dinamismo e competência profissional, o CEO referiu ainda que “a inovação não é só tecnologia mas a forma de trabalhar”.⁴³

6.2. Proposta de ações de endomarketing para a PT PRO.

A análise geral do inquérito demonstrou que os colaboradores da PT PRO têm maior apreço por ações e eventos internos que promovem o estreitamento nas relações entre a administração e os funcionários. Neste sentido as ações específicas com a Administração da PT PRO (almoços, reuniões informais, apresentações, espaços e fóruns de discussão) são as mais relevantes, pois abrem espaço para a discussão de assuntos relacionados com o trabalho, bem como as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores dia-a-dia na empresa. Outra ação que obteve um nível positivo no inquérito correspondeu aos “Bastidores”, isto reflete o desejo dos colaboradores em compreender as especificidades dos trabalhos e projetos desenvolvidos pelos demais membros da empresa, tal como o

⁴⁰ <http://www.ptcontact.pt>, acesso em 13/04/2013 e 15/07/2013.

⁴¹ <http://www.ptinovacao.pt>, acesso em 13/04/2013 e 15/07/2013.

⁴² <http://www.ptacs.pt/>, acesso em 13/04/2013 e 15/07/2013.

⁴³ Portal interno éPT!, acesso em 12/03/2013.

conhecimento acerca das características, interesses e motivações dos seus colegas.

No que diz respeito à idade, o estudo apontou que os colaboradores na faixa etária abaixo dos 30 anos consideram válidas as ações de convívio e diálogo com a Administração da empresa, são eles os mais atentos sobre os eventos e acontecimentos dentro da PT PRO, destacando que a comunicação interna possui uma linguagem clara e concisa. No entanto, os colaboradores com idade acima dos 50 anos querem conhecer as pessoas que atuam na empresa, bem como o trabalho que realizam, por isto apreciam mais as notícias dos “Bastidores”. Por outro lado, os colaboradores com tempo de atuação na empresa inferior a 1 ano são os que mais apreço têm pelas ações de endomarketing, nomeadamente as notícias divulgadas no canal os “Bastidores”. Em contrapartida, os colaboradores com ensino secundário sentem-se menos informados sobre os eventos e acontecimentos que ocorrem dentro da empresa - portanto é fulcral estar atento e perceber as causas que estão por detrás desta constatação, de modo a verificar se a comunicação interna direcionada a este público específico se encontra adequada ou disponível.

A partir da verificação dos dados supracitados é possível afirmar que os colaboradores mais novos e com menor tempo de função na PT PRO, almejam iniciativas que promovam o convívio e a participação, estes indivíduos têm mais expectativas em relação à empresa e desejam ter voz ativa, serem ouvidos e compreendidos pelos Administradores e demais colegas. A análise permitiu constatar que o nível de expectativas dos colaboradores mais velhos (por antiguidade e idade) é inferior se compararmos com os colaboradores mais novos (por antiguidade e idade). Diante destes fatores é sugerido à empresa continuar e reforçar ações direcionadas para o convívio e o diálogo, bem como as que apresentam o perfil e o trabalho desenvolvido pelos indivíduos (ações específicas com a Administração da PT PRO e os Bastidores). É também sugerida a promoção de ações que estimulem a participação do público jovem e com menor tempo de atuação na empresa, considerando que este público se destaca em termos de expectativas e interesse pelas ações e eventos que ocorrem na PT PRO.

Em decorrência dos interesses apresentados pelos colaboradores no inquérito e as diversas alterações ocorridas na estrutura organizacional da empresa (criação de novas direções, admissão de novos colaboradores e gestores), propõe-se à PT

PRO a elaboração de um vídeo institucional interno. A ideia de um vídeo institucional interno é válida pois projeta a identidade da organização, através da descrição da sua história, da sua missão, valores, visão, objetivos, setores de atuação, equipa e trabalhos realizados, bem como o seu investimento em ações de responsabilidade social, e benefícios diversos, tudo em prol da satisfação e empenhamento no trabalho. Contribui também para o conhecimento da equipa (em todos os níveis hierárquicos) que atua na empresa, bem como descreve um panorama geral das políticas adotadas pela empresa que visam o bem-estar coletivo. Sugere-se que a apresentação do vídeo institucional interno aos colaboradores seja realizada num momento de convívio, para que todos possam interagir e manter contacto presencial com os novos integrantes da empresa, sendo posteriormente difundido via intranet no canal notícias.

Após a apresentação de novas propostas e melhorias em áreas identificadas, de seguida serão apresentadas as perceções gerais acerca do relatório de estágio realizado.

6.3. Conclusões gerais e limitações

O endomarketing é uma atividade do marketing, criada por Saul Bekin (1995), que representa um conjunto de ações direcionadas para o público interno na organização. Surgiu como uma proposta para fortalecer o elo entre os gestores e os colaboradores, visando o cumprimento dos objetivos organizacionais.

As ações de endomarketing contribuem para que o indivíduo se sinta valorizado e importante para a empresa, consciencializando-o de que as tarefas individuais têm repercussão no trabalho coletivo e culminam na produtividade e desenvolvimento da empresa. Através das suas ações é possível: conhecer o trabalho realizado por cada equipa nas respetivas direções; criar processos visando atrair, desenvolver e reter talentos para a empresa; bem como contribuir para o empenhamento e satisfação dos colaboradores no trabalho.

Devido aos benefícios e objetivos atribuídos às ações de endomarketing é comumente confundido com marketing interno. Porém, a literatura não é unânime em atribuir o mesmo significado tanto para o endomarketing como para o marketing interno. Enquanto Grönroos (1995) aponta não haver distinção entre uma e outra, Inkotte (2000) afirma que o endomarketing vai muito além de uma técnica, carregando consigo uma filosofia centrada nos relacionamentos entre empregador

e empregados, contribuindo para o empenhamento e satisfação no trabalho. Estas informações indicam controvérsias acerca do tema, na qual é necessário novas pesquisas académicas que esclareçam tal ambiguidade. Porém o foco deste estudo consistiu em identificar se as ações de endomarketing realizadas na PT PRO contribuem, de facto, para o empenhamento e satisfação dos colaboradores.

Para além da variada consulta e análise documental e das diversas reuniões formais e conversas informais tidas com os elementos da direção onde decorreu o estágio, foi realizado um inquérito por questionário para medir e avaliar a interrogação que deu origem á feitura do estágio.

Assim, através da análise do questionário foi possível verificar quais as ações de endomarketing mais apreciadas pelos colaboradores, bem como constatar se as ações e eventos internos realizados na PT PRO contribuem de facto para o empenhamento e satisfação no trabalho. De acordo com a análise, os colaboradores com idade inferior a 39 anos são os que mais consideram as ações e eventos internos na PT PRO como um instrumento facilitador para o empenhamento e satisfação no trabalho. Outro aspeto relevante apontou que os colaboradores com tempo de função inferior a 1 ano são os que mais acreditam nesta relação.

Outra característica que permitiu identificar a satisfação no trabalho, foi constatada através do bom ambiente que há entre as equipas que atuam na DDMF. A observação em campo permitiu concluir a existência de uma colaboração mútua dos colaboradores entre si, bem como o Diretor de Marketing. É perceptível um sentido de entrega por parte dos colaboradores ao trabalho, permitindo afirmar que grande parte dos colaboradores veem no trabalho um sentido de vocação e não apenas uma função, “as pessoas orientadas pela vocação trabalham não apenas para objetivos financeiros ou benefícios de carreira, mas também pela realização pessoal” (Cunha, Rego & Cardoso, 2007, p.178 -179). O nível de satisfação identificado na empresa pode ser caracterizado como modelo de influência social e contextual, ou seja, os níveis de satisfação da equipa têm a capacidade de contagiar os colegas que se encontram na organização, assim como aqueles que poderão fazer parte dela (Cunha, Rego & Cardoso, 2007).

Estagiar na PT PRO permitiu um maior contacto com a realidade empresarial, bem como fez perceber de que maneira (em especial a DDMF) são utilizados, adaptados ou postos em prática os conhecimentos teóricos na organização. Na PT PRO os conteúdos teóricos são adaptados à realidade da organização, no caso

específico deste relatório de estágio no que refere à formulação do inquérito (após algumas reuniões e apresentações na presença da tutora do estágio e do Diretor de Marketing) não foi possível a aplicação do modelo específico proposto por Spector (1994) e Allen e Meyer (1991) sobre a satisfação e o empenhamento respetivamente, pelo facto de tais modelos se confrontarem com as normas internas, visto que este tipo de análise é realizado anualmente pela Portugal Telecom a todas as empresas do grupo, através de uma empresa externa, sendo os dados apurados de teor confidencial. É válido salientar que a amostra obtida poderia ser mais representativa e reveladora, no entanto devido ao período de férias, bem como trabalho externo realizado por alguns colaboradores, foi possível obter 102 respostas no inquérito.

Após a compreensão teórica sobre os contributos relacionados com o endomarketing, tal como a análise documental, observações em campo e avaliação do inquérito aplicado na empresa foi possível afirmar que de facto as ações de endomarketing realizadas na PT PRO contribuem para o empenhamento e satisfação no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrião, P. (2012) *Guia do Outsourcing*. Jornal Diário Económico de 19 de Junho.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (2000) *Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment*, Press.
- Azeitão, J.& Roberto, J. (2009) *O Planeamento Estratégico e a gestão Estratégica nas PME*. Repositório Digital de Publicações Científicas da Universidade de Évora. [Internet] Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2057/1/GM_2009_Azeit%EF%BF%B D%EF%BF%BD%26Roberto_2009_05_19.pdf> [Consult. 20 de Setembro de 2013]
- Banov, M.R. (2010) *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo, Atlas.
- Becker, T.E. e Billings, R.S. (1993), *Profiles in Commitment: An Empirical Test*, Journal of Organizational Behavior, pp.177-180.
- Bateson, J. E. G. & Hoffman, K. D. (2001) *Administração de serviços*. 4ª ed., Porto Alegre, Bookman.
- Bekin, S. F. (1995) *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo, Makron Books, pp.17 - 40
- Bekin, S. F. (2002) *Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira*. Tese de Mestrado, Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado. [Internet] Disponível em: <http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=349> [Consult. 26 de junho de 2013]
- Berry, L & Parasuraman (1995) *A services de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo, Maltese Norma.
- Blanchard, Ken (2007) *Um nível superior de liderança*. Lisboa, Actual.
- Bohnenberger, M.C. (2001) *O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional*, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro.
- Brum, A. M. (2000) *Um olhar sobre o Marketing Interno*. 3ªed. Porto Alegre, L&PM, pp. 41-80
- Brum, A. M. (2003) *Respirando endomarketing*. 2ªed. Porto Alegre, L&PM, pp.70 - 129
- Brum, A. M. (2005) *Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno*, Porto Alegre, L&PM, pp. 30 - 50
- Brum, A. M. (2012) *Sorria, você trabalha aqui!: 500 insights para endomarketing*. São Paulo, Integrante Editora, pp. 05 – 20
- Caldwell, D. F e O' Reilly, C. A. (1990) *Measuring Person- job Fit With a Profile-comparison Process*, Journal of Applied Psychology, 75, pp. 648-657

Camara, P.B., Guerra, P. B. et al Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa, Dom Quixote.

Cerqueira, W. (1994) *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1ª ed. pp. 15 – 51

Cobra, M., Ribeiro, A. (2000) *Marketing: magia e sedução*, São Paulo, Cobra.

Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996) *Building your company's vision*. Harvard Business Review, [S.l.], p. 65-77.

Cunha, M. & Rego, A., (2005). *Liderar. Os sete trabalhos do executivo*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 240 -250

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, 6ª ed. RH, pp. 224 - 229

Dalton, D. R. Mesch, D. J. (1991) *On the Extent and Reduction of Avoidable Absenteeism: An Assessment of Absence Policy Provisions*, Journal of Applied Psychology, pp. 810-816.

Dreher, E. (1999) *Guerra dos talentos*, Rio de Janeiro, Qualitymark.

Farth, J., Podsakoff, P.M. e Organ, D.W. (1990) *Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction*, Journal of Management, pp. 705-721.

Ferreira, J.M.C, Neves, J & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Amadora, MC Graw Hill, pp. 289 – 305

Freire, A. (1998) *Estratégia - Sucesso em Portugal*, 9ª ed., Lisboa, Editora Verbo.

Goleman, D. (1999) *Trabalhar com inteligência emocional*, Lisboa, Temas e Debates.

Grönroos, C. (1995) *Marketing: Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*, Rio de Janeiro, Campus. p.377

Hermann, Steffen P. (2010) Muito além da pesquisa de satisfação. Revista Cliente SA. Disponível em <http://www.revista.clientesa.com.br/secao/?artigos/40431/muito-alem-da-pesquisa-de-satisfacao> [Consult. 20 de Junho de 2013]

Herrenkohl, R.C.; Judson, G.T. & Heffner, J.A. (1999) *Defining and measuring employee empowerment*, Journal of Applied Behavioral Science, v.35, n.3, p.373 -389.

Hestkett, J.L. (1987) *Lessons in the service sector*, Harvard Business Review, p.p.118-126.

Huselid, M. A. & Day, N.E. (1991), *Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis*, Journal of Applied Psychology, pp. 391.

Iffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985) *Job satisfaction and job performance : A meta analysis*, Psychological Bulletin, p.p. 90,250-270

Inkotte, A.L.(2000) *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.* [Internet] Disponível em:

<<http://www.endomarketing.com/diversos/tesedealexandreelizinkotte.pdf>> [Consult. 26 de junho de 2013]

Isen, A.M. & Baron, R.A (1991) *Positive affect as a factor in organizational behavior. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, vol13.;pp.2, 53* Greenwich, CT: JAI Press.

Jacobs, R. e Solomon, T. (1977) *Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 62, pp. 417- 421.

Kohler, S.S. e Mathieu, J.E. (1993) *Individual Characteristics, Work Perceptions, and Affective Reactions Influences on Differentiated Absence Criteria*, Journal of Organizational Behavior, pp. 515-530.

Kotler, P. (1998) *Administração de marketing*, 2ª ed., São Paulo, Atlas

Lakatos, E.M.& Marconi, M.A. (2003) *Fundamentos de metodologia científica*. 5ªed., São Paulo, Atlas, pp.83 - 104

Lincoln, J.R.e Kalleberg, A.L.(1990), *Culture, Control and Commitment*, Cambridge University Press, Cambridge

Locke, E.A. & Latham, G.P.(1990). *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. Psychological Science*, pp. 240- 245.

Locke, E.A.(1969), "*What is Job Satisfaction?*", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 308-335.

Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L.& Fitzgerald, M.P. (1985). *A meta-analysis of the relations of job characteristics to job satisfaction. Journal of Applied Psychology*, p.p. 70, 280-289.

Loverlock, C. (2001) *Serviços: marketing e gestão*, São Paulo, Saraiva

Martins, M. C. F. (1984) *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia.

Matos, G.G. (2009) *Comunicação Empresarial sem Complicação*. 2ª ed. São Paulo, Manole, pp. 90-120

Mendonça, M.C. F. (2002) *Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensas*. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas- FGV.

Medeiros, C.A.F & Enders, W. T. (1998) *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e All, 1991)*. Revista de Administração Contemporânea (SciELO) [Internet] Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000300005&script=sci_arttext&lng=es [Consult. 20 de Junho 2013] (Medeiros & Enders, 1998)

Michaels, E, Axelrod, B. & Handfield, J.(2002) *A guerra pelo talento*, Rio de Janeiro, Campus.

Morrow, P.C.(1993) *Concept Redundancy in Organizational Research: The case of Work Commitment*, Academy of Management Review, pp. 486- 500.

Mowday, R. T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979) *The measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, p. 224

Nacur, A. & Ligocki, M. (2003) *Cliente Interno Versus Cliente Externo*.

[Internet] Disponível em:

«<http://www22.sede.embrapa.br/ouvidoria/ClienteInternoVersusClienteExterno.htm>»

[Consult. 22 de Maio de 2013]

Navarro, E. S. C. (2002) *Retenção de Talentos*, São Paulo, Siamar.

Nickels, W.G. e Wood, M. B.(1999) *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro, LTC.

Nunnally, J. (1978)*Psychometric Theory*. New York, McGraw-Hill.

Pfeiffer, I. & Dunlop, J.(1990) *Increasing productivity through empowerment*. Supervisory Management, p.p.11-12

Porter, L.W. Steers, R.M., Mowday, R.T.(1974) *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, pp. 604.

Randall, D., Fedor, D. & Longenecker, C. (1990) *The behavioral expression of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 36, 210-224.

Rittner, C.(1994) *Estagiários e trainees*, São Paulo, Makron.

Schnake, M.(1991), *Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda* Human Relations,pp. 735-759.

Senge, P. M. (1990) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 423 p. [Internet] Disponível em <http://www.jurandirsantos.com.br/outros_artigos/ec_missao_e_valores_organizacionais_orientacoes_para_a_sua_concepcao.pdf> [Consult. 26 de julho de 2013]

Seruya, J. M. (2009) *Gestão da Identidade Organizacional: é PT! a marca interna da Portugal Telecom*. Cascais, Principia.

Spector, P. E. (2006) *Psicologia nas organizações*. 2.ed São Paulo, Saraiva, p. 400- 451

Staw, B.M. (1984). *Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables*. Annual Review of Psychology, pp. 35.

Staw, B. M. & Barsade, S.G. (1993). *Affect and managerial performance: A test of the sadder- but-wiser vs. happier- and-smart hypotheses*. Administrative Science Quarterly, pp. 38, 304- 331.

Steers, R.M & Rhodes, S.R. (1978) *Major influences on employee attendance: A process model*. Journal of Applied Psychology, pp. 391-407.

<http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-outsourcing-bpo>
acesso em 15/05/ 2013.

www.portugaloutsourcing.pt, acesso em 15/03/ 2013

<http://www.ptacs.pt/>, acesso em 13/04/2013 e 15/07/2013.

<http://www.ptcontact.pt>, acesso em 13/04/2013 e 15/07/2013.

<http://www.ptinovacao.pt>, acesso em 13/04/2013 e 15/07/2013.

<http://www.ptpro.pt> acesso entre 15 de Janeiro a 15 de Julho

<http://www.telecom.pt> entre 15 de Janeiro a 15 de Julho

<http://www.tiinside.com.br/08/12/2012/departamento-de-rh-ancado/ti/315946/revista.aspx>, acesso em 15 /05/ 2013

<http://www.tiinside.com.br/17/01/2012/bpo-ito-panorama-e-ndencias/os/258267/news.aspx>, acesso em 16/ 05/2013

Documentos Internos

Caracterização dos colaboradores PT PRO, Julho 2012.

Consulta ao portal interno éPT! (entre 15 de Janeiro e 15 de Julho)

Dossier de candidatura – II edição OCI 2011- Prémios de Comunicação Interna - enviado para o Observatório de Comunicação Interna datado 26/12/2011.

Ordem de Serviços nº 013/2013 – Estrutura Orgânica das Direções, 2013, acesso em 10/07/2013.

Ordem de Serviço: Estrutura Orgânica da Direção de Desenvolvimento de Mercado, Marketing e Formação, 2013.

Plano de Comunicação Interna, 2012.

5 Macro objetivos PT PRO e Targets Score 3D- 2013

5 Macro objetivos PT PRO e Targets Score 3D- 2013

ANEXOS

Anexo 1- Programa do estágio (400 horas)

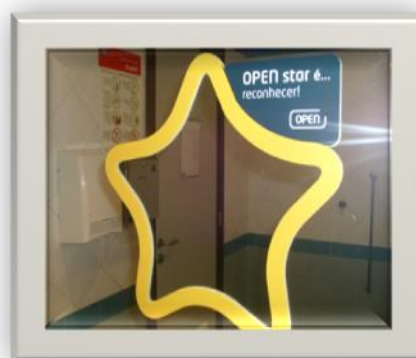
Após a reflexão acerca do tema endomarketing pretende se constatar qual o impacto de suas ações no empenhamento e satisfação dos clientes internos. Para isso será realizado um estágio na empresa PT PRO, com o intuito de verificar como na prática esta situação é vivenciada. Para dar sequência ao estudo pretende se realizar um inquérito que será aplicado a alguns funcionários divididos pelos departamentos da empresa, o que tornará possível obter uma amostra dos diversos perfis de colaboradores e aperceber o que eles pensam acerca das ações de endomarketing que encontram-se em curso na organização. Em síntese as etapas consistirão em:

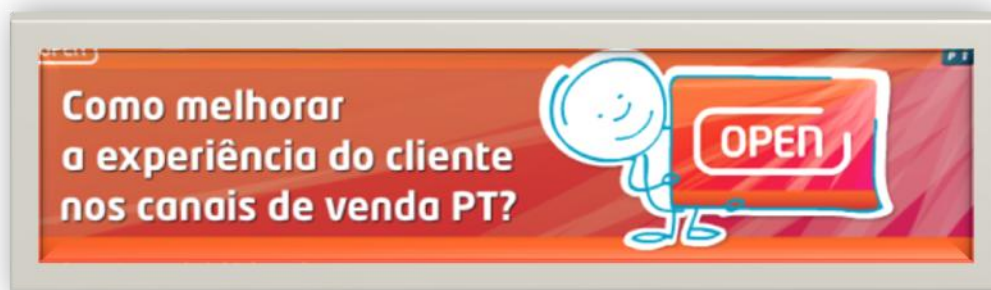
- Abordagem teórica e prática sobre o endomarketing e o seu impacto na satisfação e empenhamento dos colaboradores.
- Estudo das ações de endomarketing já desenvolvidas pela empresa.
- Análise da missão, valores e visão da empresa e a sua adequação às ações de endomarketing já desenvolvidas.
- Estudo do perfil dos colaboradores da PT PRO.
- Elaboração e aplicação de um inquérito – a amostra corresponderá a alguns colaboradores distribuídos entre os departamentos da PT PRO - para determinar o impacto das ações de endomarketing realizadas pela empresa nos níveis de satisfação e empenho dos colaboradores.
- Análise das respostas obtidas.
- Investigação para constatar as melhores ações de endomarketing com adequação à demanda dos colaboradores, relatadas no inquérito.
- Propor a criação de novas ações de endomarketing que poderão ser implementadas na empresa.

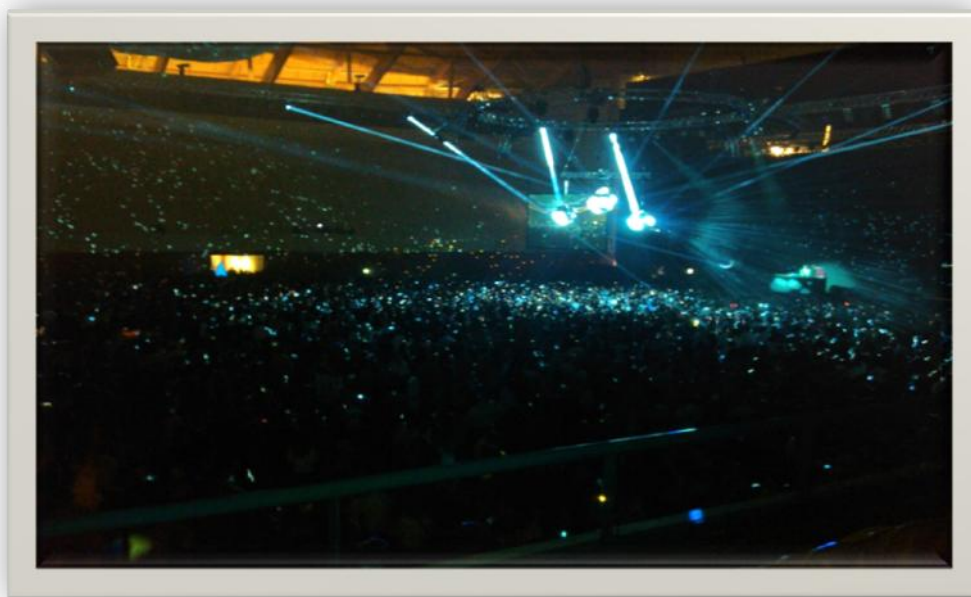
Anexo 2 - Open stars



“Agradeça, reconheça e valorize um contributo especial em determinado projeto, ou uma atitude inexcelável no dia-a-dia. Seja Open e atribua um Open Star!”



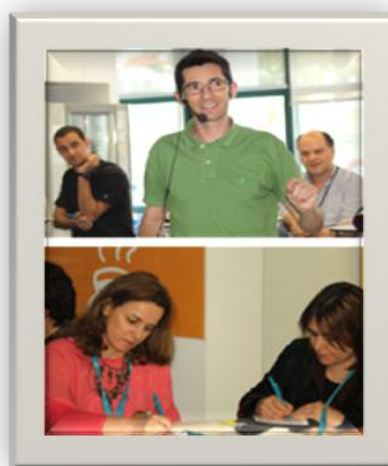
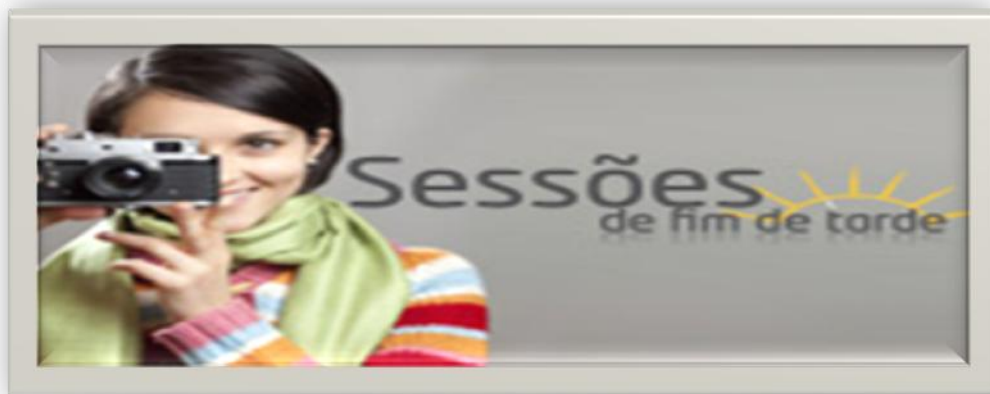
Anexo 3 - Mercado de ideias (Imagem: intranet éPT!)

Anexo 4 – Festa de Natal do grupo PT (2012)

Anexo 5 – Instalações do *Bookpoint* – PT PRO



Anexo 6 – Sessões de Fim de Tarde (Fotos: intranet éPT!)



Anexo 7 - Exposição fotográfica

Anexo 8 - Livro em comemoração ao 10º aniversário da PT PRO



Anexo 9 - As caras da empresa (Personificação dos valores comportamentais instituídos pela PT PRO)



empenho
e produtividade individual

Dar o melhor de nós próprios a cada momento. O nosso trabalho faz diferença e tem impacto no trabalho dos outros. A atitude individual é a base dos resultados coletivos.



enfoque
no cliente

O cliente é a nossa razão de ser. O nosso sucesso depende da compreensão do seu negócio, da antecipação das suas necessidades e da nossa capacidade de entregar soluções.



trabalho de equipa

Ousar na vontade de nos distinguirmos pela qualidade. Ambicionar sermos os melhores naquilo que fazemos.



excelência
em tudo o que fazemos

Partilhar, comunicar e convergir esforços. Contribuir com talento, energia e vontade para garantir que o todo seja sempre maior que a soma das partes.



integridade
e honestidade

Agir com transparência, seriedade e respeito pelos outros. Ser um exemplo.



rigor, consistência e
atenção aos detalhes

Ser criterioso e exigente. Ter capacidade de entrega aos projetos e orgulho no trabalho bem feito. Um pequeno detalhe pode fazer a diferença.

Anexo 10 – Comemoração do aniversário da PT PRO

Junte o seu bolo à festa!



Anexo 11 - Concurso Pro chefs 2013 (Foto: intranet éPT!)



Anexo 12 - Reunião de Direção – Equipa da DDMF

21- As ações e eventos internos promovidos pela PT PRO fomentam o empenhamento dos colaboradores na organização.

1 2 3 4 5 6

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Caracterização do Respondente

Masculino

Feminino

Idade

Inferior a 30 anos

Entre 30 a 39 anos

Entre 40 a 50 anos

Superior a 50 anos

Habilitações Literárias

Ensino básico

Ensino secundário

Ensino superior

Antiguidade na PT PRO

Inferior a 1 ano

1 ano a 5 anos

Superior a 5 anos