

PROJECTO EMPRESA

**Responsabilidade Social Interna: “Creche e Jardim-de-Infância
para filhos de colaboradores”**

Cátia Alexandra Rodrigues Marques dos Santos

**Projecto de Mestrado de Continuidade
em Marketing**

Orientadora:
**Professora Doutora Carmen Lages, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Gestão**

Setembro 2010

PROJECTO EMPRESA



Responsabilidade Social Interna: “Creche e Jardim-de-Infância
para filhos de colaboradores”

Cátia Alexandra Rodrigues Marques dos Santos

Projecto de Mestrado de Continuidade
em Marketing

Orientadora:
Professora Doutora Carmen Lages, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Gestão

Setembro 2010



Resumo

A competitividade do mercado exigiu das organizações uma mudança radical na gestão de pessoas. A procura de novas políticas de recursos humanos adoptando programas participativos, a valorização do indivíduo e a sua formação, são estratégias para enfrentar as incertezas e, a renovação constante do clima organizacional.

O intuito deste projecto é a criação de uma creche/jardim-de-infância de proximidade ao local de trabalho dos colaboradores do Grupo PT, com respostas educativas para os filhos com idades compreendidas entre os 3 meses e os 5 anos.

Nesta perspectiva, trabalhou-se uma estratégia de desenvolvimento de projecto cujo desejo é o de oferecer um serviço de apoio que vá de encontro às necessidades dos colaboradores.

Promover o equilíbrio entre a vida familiar e a profissional, a interactividade entre colaboradores e os seus filhos, promovendo o bem-estar e a motivação, são características que distinguem este projecto empresa.

Abstract

The competitiveness of the market forced a radical change in people's management. The search for new Human Resources' politics by means of participative programs, valorization of the individual himself and his formation, are strategies to face the uncertainties and constant renewal of the organizational world.

The competitiveness of the market forced a radical change in people's management. The search for new Human Resources' politics by means of participative programs, valorization of the individual himself and his formation, are strategies to face the uncertainties and constant renewal of the organizational world.

Taking all this in mind, this work focused on developing a project able to offer a service that meets the needs of the company's employees.

To provide a balance between family and professional life, an interaction between the company's employees and their children, providing them with well being and motivation, are the traits which distinguish this project.

“...loucura é repetir o mesmo vezes e vezes sem conta, e esperar resultados diferentes...”

Albert Einstein

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de mostrar o reconhecimento e agradecimento especial à orientadora do projecto, a Professora Carmen Lages, pelo apoio e orientação facultada.

O meu agradecimento à Dr.^a Ana Vaz Cândido, responsável pelo Departamento de Responsabilidade Social Interna da PT.

À Educadora de Infância Joana Chaves que através do seu know-how ajudou na elaboração do projecto educativo de creche e jardim-de-infância.

Por último mas não menos importante, a toda a família, colegas de trabalho e amigos, pelo apoio e motivação que sempre me prestaram (em especial Andreia Lopes, Daniel

Rodrigues, Ivan Coelho, Joana Moleirinho, José Beleza, Magda Genebra e Vanessa Luís).

Índice

Resumo.....	I
Abstract	I
Sumário Executivo	6
1. Definição do contexto do problema	8
2. Revisão de Literatura	9
2.1 Responsabilidade Social Corporativa: Definições	9
2.2 Responsabilidade Social Corporativa: Dimensão externa.....	11
2.3 Responsabilidade Social Corporativa: Dimensão interna	12
2.4 Princípios motivadores da Responsabilidade Social Corporativa	13
2.5 Benefícios da Responsabilidade Social Corporativa.....	14
2.6 O Marketing Interno.....	15
3. Quadro de Referência.....	20
4. Métodos e técnicas de recolha e análise de dados.....	22
4.1 Fontes de informação	22
5. Análise de Informação e conclusões	25
5.1 Focus Group - conclusões	25
5.2 Análise das fontes secundárias de informação	27
5.3 Visão/Missão e Valores da Empresa.....	34
5.4 Diagnóstico da situação externa	38
5.5 Oportunidades e Ameaças do sector	40
5.6 Diagnóstico da situação interna.....	46
6. Formas de Implementação	53
6.1 Segmentação	53
6.2 Target	54
6.3 Posicionamento	54
6.4 Marketing-mix.....	55
7. Conclusões	62
8. Bibliografia	65
Anexos.....	67
Anexo I – Guião do Focus Group	67
Anexo II – Diferentes estados de ideias no mercado – OPEN.....	68
Anexo III – Apoios e incentivos prestados no âmbito dos Programas éconsigo!	69
Anexo IV – Factor politico-legal	69
Anexo V – Factor sócio-cultural	70

Anexo VI – Programa Crescer	70
Anexo VII – Programa Apoiar	71
Anexo VIII – Programa Acção.....	71
Anexo IX – Programa Celebrar.....	72
Anexo X – Distribuição das crianças por salas	72
Anexo XI – Horários e Actividades	73
Anexo XII – Organização das actividades extra-curriculares	74
Anexo XIII – Quadro de participações.....	74
Anexo XIV – Pessoal	75
Anexo XV – Espaços e Ambientes	76
Anexo XVI – Plano de Meios de Comunicação.....	77

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Fases de implementação do Marketing Interno (Fonte: Mercator XXI)	17
Ilustração 2 - Resultado do Inquérito de Satisfação de Colaboradores 2009	31
Ilustração 3 - Exemplo do agrupamento de ideias dispersas num só conceito.....	32
Ilustração 4 - Evolução das receitas de serviço para 2010 - por segmento	35
Ilustração 5 - Comparação nados vivos/óbitos (Fonte: INE - dados 2008).....	41
Ilustração 6 - Taxa de desemprego nacional em comparação com a Zona Euro (Fonte: Banco de Portugal).....	42
Ilustração 7 - Índice de harmonização de preços no consumidor (Fonte: INE - dados Jan 2010)	42

Índice de Imagens

Imagem 1 - Exemplo do mercado de ideias relacionado com a vertente e promoção do equilíbrio da vida activa com a profissional	29
Imagem 2 - 4 Pilares éconsigo!	33
Imagem 3 - Colaboradores versus Modelo de Avaliação.....	48
Imagem 4 - Índice de Satisfação dos Colaboradores	48
Imagem 5 - Participantes de RSI.....	50
Imagem 6 - Programa Crescer.....	50
Imagem 7 - Programa Apoiar.....	50
Imagem 8 - Programa Acção.....	51
Imagem 9 - Programa Celebrar	51



Índice de Tabelas

Tabela 1 - N.º de participações no Programa Crescer	33
Tabela 2 - Critérios de segmentação	53
Tabela 3 - Target	54
Tabela 4 - Preços dos serviços	58

Sumário Executivo

No âmbito do Projecto de Mestrado de Continuidade em Marketing, surgiu a oportunidade de conciliar a vertente académica com uma área de interesse e gosto pessoal, a Responsabilidade Social Interna de uma organização.

A razão pela qual optei pela realização de um Projecto empresa, deve-se ao facto de ter a facilidade de estar integrada numa grande empresa que goza da capacidade de desenvolver excelentes projectos nesta área e, no fundo pelo interesse particular em contribuir para o desenvolvimento da mesma.

O crescimento e a fidelização dos clientes PT dependem muito da satisfação e do bem-estar dos colaboradores da empresa. Por isso, a empresa consolidou um conjunto de programas de responsabilidade social interna, com tendência a promover o equilíbrio entre o trabalho, o lazer e a família e que incluíram, entre outras, iniciativas de apoio nas áreas da educação e da saúde a famílias de colaboradores com dificuldades económicas temporárias.

A iniciativa deste Projecto segue as linhas estratégicas preconizadas para o triénio, em termos de motivação de colaboradores e retenção de talento. Deste modo, o projecto consiste na criação de uma creche e jardim-de-infância de proximidade ao local de trabalho – **éCreche!**, cujos objectivos definidos podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Melhorar o índice de satisfação dos colaboradores em termos de iniciativas de Responsabilidade Social Interna – clima organizacional;
- Promover o equilíbrio entre a vida profissional e a família;
- Promover a interactividade dos pais colaboradores com os seus filhos, garantindo um serviço fiável e de qualidade, tranquilizando e dando serenidade aos pais, de forma a elevar a eficiência no trabalho e melhorar a qualidade de vida do colaborador.

O projecto apresenta uma estrutura que inclui quatro pontos nucleares: a revisão de literatura como forma de sustentar as estratégias adoptadas ao longo da execução do projecto. A metodologia de recolha e análise dos dados que permitirá constatar alguns factos sobre o estado actual do objecto de estudo. A análise da informação recolhida que



permite tomar decisões sobre as características que o serviço deverá possuir. E, por fim, a estratégia de desenvolvimento a implementar (marketing-mix).

1. Definição do contexto do problema

Fora de portas eram já vários os exemplos de acções de solidariedade e intervenção social. Dentro, muitas das iniciativas que visavam promover o apoio e o bem-estar dos colaboradores eram dispersas e pouco reconhecidas pelos mesmos, o que suscitou a necessidade de agregar num só conceito todas as actividades de responsabilidade social interna que já existia na PT.

Ao mesmo tempo que cada colaborador passava a ser visto como alguém com familiares próprios e contextos pessoais distintos, todos os profissionais em conjunto passaram a fazer parte da mesma grande família empresarial.

As iniciativas que foram lançadas são de longo prazo e representativas do compromisso da empresa em garantir que as pessoas se sintam bem na PT.

Assim, a actuação nas vertentes que provocam no colaborador maior insatisfação, foi o objectivo primordial. Como foi o caso, da Responsabilidade Social, da Carreira e da Remuneração.

Assim, o presente projecto é mais uma solução, seguindo o alinhamento estratégico da organização, que responde às necessidades dos colaboradores, no âmbito da conciliação da vertente familiar com a profissional.

Pretende-se portanto, criar uma cumplicidade entre os colaboradores, os seus filhos e a empresa que os apoia. Tal cumplicidade, será adquirida através dos propósitos de aproximação à família, através de interacção directa numa actividade de sala, pelos workshops com temas relativos a problemáticas frequentes num quotidiano familiar, e temas onde pais e filhos podem aprender algo em conjunto, partilhando agradáveis momentos de aprendizagem. Ambiciona-se então, oferecer um serviço de qualidade, que se torne num modelo referência pelo seu espírito arrojado.

2. Revisão de Literatura

Neste ponto, descrevem-se alguns pensamentos recolhidos de alguns autores como forma de sustentar as estratégias adoptadas ao longo da execução do Projecto.

Neste sentido, a revisão da literatura incidirá sobre o tema Responsabilidade Social na sua vertente empresarial e sobre Marketing Interno, como forma de atrair, motivar e reter os colaboradores de uma organização.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa: Definições

Na literatura existem vários estudos e definições que associam o conceito da organização para com seus impactos económicos, sociais e ambientais (Valor, 2005). Este autor indica, que um mesmo autor pode utilizar diferentes definições associadas a este conceito num mesmo ou em diferentes artigos.

A responsabilidade social corporativa também é discutida na literatura como: cidadania corporativa; filantropia corporativa; responsabilidade corporativa; ambientalismo e desenvolvimento sustentável. Todos estes conceitos são usados para caracterizar tanto a responsabilidade da organização para com as suas diferentes partes interessadas, como também com os impactos sociais, ambientais e económicos causados pela sua operação (Murray; Hazlett et al., 2007).

Murray, Hazlett et al (2007) indicam ainda que a responsabilidade social corporativa tem sido percebida de formas distintas, a saber: como conceito, como termo, como teoria e/ ou como uma actividade ou conjunto de actividades.

Cetindamar (2007) revela que o conceito de responsabilidade social corporativa inclui os conceitos pertinentes ao desenvolvimento sustentável, além dos conceitos associados aos relacionamentos existentes da organização com seus *stakeholders*. Já Hediger & Lantos (2001) indicam que este conceito integra tanto as dimensões de negócio, como a ética e a social. Para Snider & Hill et al (2003) a responsabilidade social corporativa descreve a relação entre a organização e a sociedade.

Segundo o Livro Verde¹ para a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) publicado pela Comissão Europeia em 2001, é apresentado o conceito como sendo *a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas, nas suas operações e na sua interacção com as outras partes interessadas*². Assim, internamente, *passa pela adopção de políticas de recrutamento não discriminatórias, acesso a formação, equilíbrio família-trabalho, higiene e segurança. Externamente é demonstrada através da cooperação com a comunidade, responsabilidade ambiental, mecenato, etc.*

O World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), define RSE como um *compromisso empresarial que contribua para um desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade de forma a melhorar a sua qualidade de vida. Uma estratégia de RSE coerente, baseada em integridade, em valores sólidos e numa abordagem a longo prazo, oferece claros benefícios para as empresas e contribui para o bem-estar da sociedade.*

Existem várias definições para Responsabilidade Social Corporativa, mas a maioria das definições, descreve-a como um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais, nas suas linhas estratégicas e, na sua interacção com outras partes interessadas, numa base voluntária.

Uma organização socialmente responsável tem em consideração, nas decisões que toma, a comunidade onde se insere e o ambiente onde opera, contribuindo para a sociedade de forma positiva e gerindo os impactos sociais e ambientais com forma de assegurar e aumentar a sua competitividade.

¹ De forma a promover a RSE, a comissão europeia em 2001, apresentou o “greenpaper”, vulgo Livro Verde. Este documento esclarece o conceito e visou alcançar o debate sobre o tema com o intuito de incentivar as práticas da RS.

² **Partes interessadas:** Pessoas, grupos ou organizações que afectam ou são afectadas pelas actividades e produtos de uma organização. Para além dos accionistas, as partes interessadas são do tipo interno (os trabalhadores) e de tipo externo (clientes, fornecedores, e subcontratados, comunidade local, entidades reguladoras e associações patronais, sindicais e profissionais).

2.2 Responsabilidade Social Corporativa: Dimensão externa

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias no seu *Livro Verde (2001)*, esta encara a RSC como um assunto muito vasto e que abrange as mais variadas áreas. A sua dimensão ultrapassa as barreiras da empresa e envolve para além dos trabalhadores e accionistas, um leque vasto de Partes Interessadas.

2.2.1 Comunidades locais

As empresas dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. Por outro lado, as empresas dependem da salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam. A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade.

Muitas empresas empenham-se em causas locais, nomeadamente pela oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de promoção ambiental, o recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, a disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores, parcerias com comunidades, o patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para acções de caridade.

2.2.2 Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores

As grandes empresas têm relações comerciais com empresas de menores dimensões, seja como clientes, fornecedoras, subcontratantes ou concorrentes e estão cientes de que o seu desempenho social pode ser afectado pelas práticas dos seus parceiros ou fornecedores ao longo de toda a cadeia de produção. Os efeitos das actividades de responsabilidade social não se circunscrevem à empresa – afectam também os seus parceiros económicos, nomeadamente no caso de grandes empresas que tenham externalizado uma parte da sua produção ou dos seus serviços e cuja responsabilidade social aumenta em relação a esses fornecedores e respectivo pessoal; por outro lado, importa considerar que, não raro, a saúde económica desses fornecedores depende, essencial ou inteiramente, de uma grande empresa.

2.2.3 Direitos Humanos

Os Direitos Humanos são uma peça fundamental no quadro da RSC. É um tema muito complexo que engloba direitos civis e políticos, os Direitos Económicos, Sociais e Culturais e a igualdade de oportunidades tendo em consideração os grupos vulneráveis. A pressão da comunidade sobre as empresas e sectores leva a que estas recorram a códigos de conduta em que abranjam as condições de trabalho, os direitos humanos e os aspectos ambientais. Estes códigos têm como intuito melhorar a imagem da empresa no mercado de forma a reduzir os riscos de uma reacção negativa por parte dos consumidores.

2.3 Responsabilidade Social Corporativa: Dimensão interna

A vertente interna da responsabilidade social das empresas abrange fundamentalmente quatro áreas: a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

2.3.1 Gestão dos recursos humanos

Um dos maiores desafios que actualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados. Neste contexto, entre as medidas pertinentes poder-se-ão incluir a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, a igualdade de oportunidades (remuneração e perspectivas de carreira), a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança nos postos de trabalho, podem garantir uma gestão de recursos humanos adequada e classificada como responsável.

2.3.2 Saúde e segurança no trabalho

Tradicionalmente, a abordagem à saúde e segurança no trabalho faz-se sobretudo através de medidas legislativas e de aplicação. No entanto, a tendência para a externalização do trabalho, confiando-o a contratantes e a fornecedores, torna as companhias mais dependentes do desempenho em termos de condições de saúde e segurança dos seus contratantes, sobretudo quando trabalham em instalações próprias.

2.3.3 Adaptação à mudança

Reestruturar uma empresa de forma socialmente responsável significa levar em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pelas mudanças e decisões. Na prática, a forma como decorre o processo é, muitas vezes, tão importante como o fundo para o sucesso da reestruturação, implicando, nomeadamente, a participação e a associação de todos os elementos afectados através de uma informação e consulta abertas. Além disso, a reestruturação deverá ser cuidadosamente preparada através da identificação dos riscos mais significativos, de uma previsão de custos – directos e indirectos – a par de estratégias e políticas alternativas.

2.3.4 Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais

Regra geral, uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental. Poderá igualmente ser vantajoso para as empresas, na medida em que possibilita uma redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos, bem como dos custos de matéria-prima e despoluição. Determinadas empresas concluíram que uma exploração menos intensiva dos recursos naturais é passível de provocar um aumento dos lucros e uma competitividade reforçada.

2.4 Princípios motivadores da Responsabilidade Social Corporativa

O que leva a uma organização a implementar a responsabilidade social corporativa?

Para Ameshi & Adi (2007), Munilla & Miles (2005) a responsabilidade social corporativa surge devido a diferentes pressões e factores sofridos pela organização. De acordo com Ameshi & Adi, estas pressões associam-se a factores como: o governo, o sistema de negócios; os valores pessoais e organizacionais como também pressões de outros grupos sociais que interagem com a organização.

Segundo Windsor (2006) a implementação da responsabilidade social corporativa deve-se a três possíveis motivos: um intrinsecamente económico, um essencialmente ético e um motivo intermediário – que recebe influências das dimensões éticas e económicas. Estes diferentes possíveis motivos-catalisadores das respostas sociais da organização

são influenciados, tanto pelas condutas privadas dos indivíduos como também pelas políticas públicas.

Outro modelo que aborda este assunto referente aos princípios motivadores da responsabilidade social, é o modelo de Munilla & Miles. Os autores indicam que a responsabilidade social corporativa desenvolve-se na organização devido a um dos diferentes tipos de motivos: motivos estratégicos (criação de vantagem competitiva), por mera complacência (tem que ser realizada uma vez que é exigida pelo marco legal que rege a organização) ou devido a pressões (forçado) de diferentes grupos sociais ou partes interessadas (Munilla & Miles et al., 2005).

Nesta mesma linha de raciocínio autores como Lantos (2001), Hemingway & Maclagam (2004) e Branco & Rodrigues (2006), definem modelos com similares princípios motivadores da responsabilidade social corporativa, indicando que esta pode acontecer devido a motivos estratégicos, motivos éticos e motivos filantrópicos. O aspecto filantrópico, relaciona-se com a contribuição da organização ao bem comum, pelo simples facto de fazer, sem nenhum outro motivo associado. O aspecto estratégico proposto, refere-se à prevenção ou correcção dos possíveis danos que a organização pode causar. Neste aspecto, incluem-se acções morais que talvez possam não ter nenhum benefício para a organização. O aspecto ético, refere-se à criação de situações, onde há ganhos de todos os *stakeholders* (organização e grupos para qual a organização tem uma responsabilidade - sociedade).

2.5 Benefícios da Responsabilidade Social Corporativa

Numa revisão de literatura sobre o tema, Gardberg e Fombrun (2006) observaram que na maior parte dos estudos de caso, existe uma forte ligação entre o desempenho social das empresas e a performance financeira.

Luo & Battacharya (2006) constataram que o investimento na Responsabilidade Social Corporativa contribui positivamente para um maior valor de mercado da organização, sugerindo até que os gestores, possam obter vantagens competitivas e alcançar mais benefícios financeiros.

Contudo, não é somente no pilar financeiro que a Responsabilidade Social tem influência, pode ajudar na diferenciação em relação aos concorrentes. Um bom exemplo deste benefício é o caso da Body Shop que centrada na Responsabilidade Social da sua

organização, mantém relações de longo prazo com as partes interessadas e construiu uma imagem de marca forte e uma vantagem competitiva que é difícil de imitar. (Aaker, 1996)

Chahal and Sharma (2006) referem que além de melhorar a cultura, a Responsabilidade Social Corporativa tem um impacto positivo sobre a área de recrutamento e retenção.

Bell (2005) mostrou que a Responsabilidade Social Corporativa, quando eficaz, resulta numa forte ligação entre o colaborador e a organização, uma maior motivação e consequentemente isso pode ser convertido num aumento de produtividade, aprendizagem e retenção de talento.

Dada a complexidade e competitividade das organizações, tornou-se evidente a necessidade da aplicação de forma estruturada de programas internos que visam a qualificação, o apoio e a motivação dos colaboradores, sendo o seu principal benefício, a construção de relacionamentos e, partilhar dos objectivos da empresa, fortalecendo estas relações.

2.6 O Marketing Interno

Hoje em dia é comumente aceite que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações, o “activo” mais importante das organizações modernas. (Lindon D. et al, 1999)

Segundo Lindon D. et al (1999), é num contexto de Gestão de Recursos Humanos que surge o marketing interno, cujo objectivo é a optimização continua das respostas da organização às mudanças da envolvente, o qual se manifesta através de uma gestão eficaz dos seus colaboradores.

De acordo com Grönroos (1995), o marketing interno deve ser entendido como uma estratégia de gestão cujo objectivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e acreditem no negócio, desenvolvendo neles uma consciência da importância central dos clientes. O marketing interno começa com a noção de que os empregados são o primeiro mercado para as organizações.

Ainda neste contexto, Burkitt, Hugh and John Zealley (2006) definem marketing interno como um processo contínuo que ocorre estritamente dentro de uma empresa ou

organização em que alinha o processo funcional, motiva e capacita colaboradores em todos os níveis de gestão a fim de proporcionar ao cliente uma experiência gratificante.

Numa abordagem mais racional, Berry e Parasuraman (1991) definem Marketing Interno como sendo o processo de lidar com os colaboradores como clientes internos e as acções desenvolvidas como produtos internos que satisfaçam as suas necessidades e desejos, para que assim cumpram as metas da organização.

A abordagem acima mencionada salienta a importância da aplicação de técnicas de marketing sobre os colaboradores da empresa. Em particular, para Marchal (1998) os quatro "Ps" estão sintonizados, de modo a poderem aplicar-se ao mercado interno. O conceito de Product refere-se ao tipo de acções/iniciativas oferecidas para os clientes internos, o Price refere-se ao que é exigido aos colaboradores em troca dos produtos/serviços que se lhes oferece, nomeadamente, disponibilidade, empenho, produtividade, etc, Place diz respeito à selecção dos canais que se pretendem utilizar para a implementação dos produtos ou serviços junto dos clientes internos e, finalmente Promotion refere-se às formas e meios de comunicar as acções, produtos e serviços ao público interno (comunicação verbal, escrita, newsletter, intranet, reuniões, eventos, etc.).

Neste sentido, o marketing interno surge como uma filosofia de gestão que, através de vários meios, métodos e técnicas, tem por objectivo atrair, reter, desenvolver e motivar os recursos humanos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente, através de “produtos” oferecidos pela organização.

2.6.1 Benefícios do Marketing Interno

Burkitt e Zealley (2006) referem que o marketing interno incentiva o mercado interno (funcionários) para um melhor desempenho; capacita os funcionários concedendo-lhes responsabilidades; cria um entendimento comum da organização empresarial; incentiva os funcionários a oferecer excelentes serviços aos clientes, valorizando a sua contribuição para o sucesso do negócio; integra a cultura empresarial, a estrutura, a gestão de recursos humanos, a visão e estratégia com as necessidades dos trabalhadores, profissionais e as necessidades sociais; e, por fim, cria uma boa coordenação e cooperação entre os departamentos da empresa.

O sucesso dos programas de marketing interno podem proporcionar retornos importantes para uma organização. Ao nível das baixas taxas de rotatividade de colaboradores, o que diminui os custos de recrutamento e formação. O aumento na qualidade do serviço prestado, pois colaboradores mais motivados, prestam um melhor atendimento aos clientes. E, por fim uma das coisas mais difíceis de gerir numa organização, a mudança. O marketing interno ajuda a reforçar e desenvolver uma cultura onde a necessidade de mudança é compreendida e aceite. Como resultado, a organização é mais bem sucedida na implementação de novas estratégias. (B. Dennis, Arnett et al, 2002).

2.6.2 Implementar uma Filosofia de Marketing Interno

O processo de implementação de uma gestão de recursos humanos, seguindo os pressupostos do marketing interno, desenvolve-se em 5 fases:

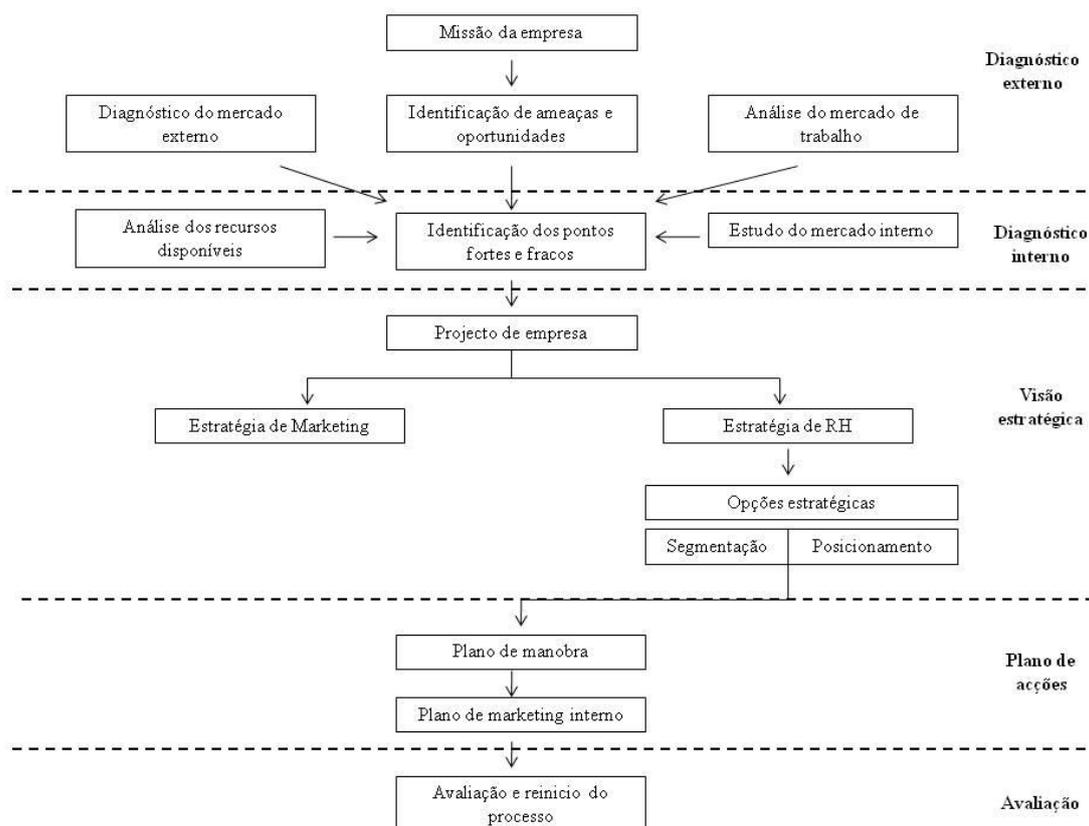


Ilustração 1 - Fases de implementação do Marketing Interno (Fonte: Mercator XXI)

- Fase 1 – Diagnóstico da situação externa

Aquando da análise da envolvente, deve-se estar atento, não só às mutações do mercado de trabalho da sua área de negócio, como a todas as outras áreas onde se possa recrutar pessoas, identificando todos os factores que se traduzem em ameaças ou oportunidades.

- Fase 2 – Diagnóstico da situação interna

A análise interna pressupõe um conhecimento completo do portfólio da actividade da empresa. Através do estudo de mercado interno é possível, tendo em linha de conta os recursos disponíveis e os que são exigidos pelo plano de negócios, identificar os desajustamentos entre o capital humano existente e o necessário. É também possível segmentar clientes internos de acordo com as suas necessidades e avaliar, desta forma, o posicionamento interno existente na empresa e verificar até que ponto o actual posicionamento permite atrair, reter e desenvolver os colaboradores adequados.

- Fase 3 – Visão estratégica

O projecto da empresa, para além das grandes orientações estratégicas, pressupõe o desenvolvimento e/ou consolidação da missão/princípios, respeitando a história da empresa, as características da sua cultura e os valores que a suportam.

Uma empresa ao definir o seu posicionamento, deve estabelecer políticas de RH que vão de encontro às expectativas dos seus clientes internos e que sejam diferenciadoras das dos seus concorrentes.

Após analisar como está posicionado o mercado interno e as políticas de RH, tendo em atenção cada um dos segmentos identificados, poderemos definir um conjunto de produtos e serviços que respondam às necessidades diferenciadas dos segmentos de mercado interno. A organização deve concentrar-se fundamentalmente nos segmentos estratégicos, desenvolvendo um portfólio de produtos e serviços que lhe permita reter e desenvolver as pessoas que os integram.

- Fase 4 – Plano de Acções

O plano de manobra tem por objectivo priorizar as acções a empreender, ou seja: fixam-se as prioridades, definem-se quais os segmentos cuja actuação é mais importante, quais os produtos ou serviços que podem responder às opções de segmentação e de posicionamento, ponderam-se os elementos de marketing mix.

- Fase 5 – Avaliação e reinício do processo

Após terminado o plano de marketing interno, há que efectuar a avaliação dos resultados, e reiniciar o processo na fase 1.

3. Quadro de Referência

No presente capítulo, ir-se-ão destacar alguns dos elementos-chave para a análise do contexto teórico pertinente para o projecto:

- A Responsabilidade Social Corporativa é vista como *“um compromisso empresarial que contribua para um desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade de forma a melhorar a sua qualidade de vida”* (WBCSD).
- Internamente, passa pela adopção de políticas de recrutamento não discriminatórias, acesso a formação, equilíbrio família-trabalho, higiene e segurança.
- Os motivos da implementação de acções de Responsabilidade Social Corporativa são sobretudo estratégicos (criação de vantagem competitiva), legais ou motivos forçados de diferentes grupos sociais ou partes interessadas.
- Bell (2005) mostrou que a Responsabilidade Social Corporativa, quando eficaz, resulta numa forte ligação entre o colaborador e a organização, uma maior motivação e consequentemente isso pode ser convertido num aumento de produtividade, aprendizagem e retenção de talento.
- Hoje em dia as pessoas são o recurso mais valioso das organizações, o “activo” mais importante das organizações modernas.
- Segundo Lindon D. et al (1999), o marketing interno, tem por objectivo a optimização continua das respostas da organização às mutações da envolvente, o qual se manifesta através de uma gestão eficaz dos seus colaboradores.
- Berry e Parasuraman (1991), definem Marketing Interno como sendo o processo de lidar com os colaboradores como clientes internos e as acções desenvolvidas como produtos internos que satisfaçam as suas necessidades e desejos, para que assim cumpram as metas da organização.

- Segundo B. Dennis, Arnett et al (2002), o sucesso dos programas de marketing interno podem proporcionar retornos importantes para uma organização ao nível das baixas taxas de rotatividade de funcionários, o aumento na qualidade do serviço prestado, e a reforçar e desenvolver uma cultura onde a necessidade de mudança é compreendida e aceite.
- O processo de implementação de um plano de marketing interno abrange essencialmente 5 fases (Lambin, Jean-Jacques, 2001, p. 525)
 - Fase 1 – Diagnóstico da situação externa
 - Fase 2 – Diagnóstico da situação interna
 - Fase 3 – Visão estratégica
 - Fase 4 – Plano de Acções
 - Fase 5 – Avaliação e reinício do processo

4. Métodos e técnicas de recolha e análise de dados

Para a realização de um trabalho de pesquisa é indispensável seguir um método. Inicialmente para a organização do próprio trabalho e, conseqüentemente, produtividade da actividade científica. Posteriormente a validade das conclusões e a necessidade de teste por parte da comunidade científica dos resultados obtidos pelo investigador. (Reto e Nunes, 1999).

Neste caso concreto, o método que mais se adequa ao objecto em estudo é o método descritivo, pois consiste numa “recolha de dados com o objectivo de caracterizar, por vezes de forma quantitativa, um determinado objecto de investigação” (Reto e Nunes, 1999) procurando responder a questões não formuladas anteriormente, ou recolher informação exploratória.

Quanto à natureza deste método podemos dizer que a ele está inerente a uma recolha de dados de forma a testar hipóteses ou responder a questões sobre o estado actual do objecto de estudo.

A recolha de dados, que integra a pesquisa, permitirá tomar uma decisão com o mínimo de risco possível em relação a:

- Característica que o serviço deverá possuir para ser bem aceite pelos colaboradores;
- Política de marketing a implementar para atrair e motivar o publico interno.

4.1 Fontes de informação

Para proceder a estas análises recorreu-se a fontes primárias e secundárias de informação.

Por fonte primária entenda-se a recolha de informação que não existe no momento em que se inicia o estudo, sendo recolhida especialmente para resolver o problema.

As fontes secundárias dizem respeito às informações já disponíveis na empresa – fontes internas (bases de dados, relatórios, dados da concorrência, etc).

4.1.1 Fontes primárias

Com a finalidade de analisar as percepções dos colaboradores relativamente à possibilidade de implementação de uma Creche/Jardim-de-Infância no seu local, ou perto do seu local de trabalho, ponderou-se a realização de um estudo de mercado exploratório, através da aplicação de um questionário, como método de recolha de dados, pelo facto de quantificar uma multiplicidade de dados (representatividade) e de se poder proceder a inúmeras análises de correlação. Este estudo seria realizado online a todos os colaboradores com filhos com idades compreendidas entre o 3 meses e os 5 anos.

A decisão de compreender a idade dos filhos entre os três meses e os cinco anos, prende-se com o facto de serem estes os pais com mais informação e maior sensibilidade no campo das respostas educativas Creche e Jardim-de-infância.

No entanto, devido a constrangimentos internos, não foi possível aplicar o questionário proposto aos colaboradores. Pelo que se optou por uma técnica utilizada na pesquisa de mercado qualitativa, o Focus Group.

Focus Group

Segundo Parasuraman (1986) o Focus Group é uma discussão objetiva, conduzida ou moderada que introduz um tópico a um grupo de respondentes e direciona sua discussão sobre o tema, de uma maneira não-estruturada e natural.

É apropriado quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas sentem ou pensam ou, ainda, sobre a forma como agem.

Os Focus Group são considerados como naturalistas (Krueger e Casey, 2000). O investigador ouve, não só o conteúdo das discussões do grupo, mas também retém as emoções, ironias, contradições e tensões. O que permite ao pesquisador confirmar não só os factos (como no método quantitativo), mas saber mais para além disso. Este método é mais simplista, mas produz uma grande vantagem: a produção de um conhecimento profundo.

Morgan (1998) refere que o conteúdo do guião do Focus Group deverá considerar quatro aspectos: cobrir o máximo campo de tópicos relevantes, fornecer dados tão específicos quanto possível, promover interacção que explore os sentimentos dos participantes em alguma profundidade e, levar em conta o contexto pessoal que os participantes usam para gerar as suas respostas ao tópico.

Neste caso, o Focus Group (Anexo I) foi composto por 5 pessoas (mini focus group), de áreas diferentes e com idades compreendidas entre os 30 e os 45 anos.

4.1.2 Fontes secundárias

Relativamente às fontes secundárias de informação, alguns dados recolhidos foram feitos através ao recurso do portal corporativo da empresa e outros, fornecidos pela responsável da Direcção de Desenvolvimento e Liderança, que actua na dinamização da área de Responsabilidade Social Interna.

5. Análise de Informação e conclusões

5.1 Focus Group - conclusões

A sessão do Focus Group revelou grande interesse dos participantes em discutir o tema.

Considerando as respostas relativas ao que consideravam ser o mais importante no processo de escolha de uma instituição, as respostas apresentaram muitas diferenças. Alguns consideram que a competência técnica das educadoras é para si o fundamental, quando escolhem a instituição onde colocam os seus filhos. Por outro lado, a relação actividades extra-curriculares – preço, é o que mais influência a escolha. Houve ainda quem referisse que o facto de ter um bom Projecto Educativo, que faça transparecer os bons valores da instituição, é objecto de preferência.

Ao perguntar os motivos de colocar ou não o seu filho numa instituição no local ou perto do local do seu trabalho, a maioria respondeu que seria muito vantajoso, já que, sendo mais perto não precisariam de “sair a correr para ir buscar os miúdos”, durante a hora de almoço sempre os poderiam ver e ficar mais descansados pois sabiam que estariam bem. Foi ainda referido que seria importante no caso das mães que estivessem a amamentar, o poderiam fazer mais facilmente sem ter comprometer o seu trabalho.

Foi ainda referido como grande benefício, o aumento da motivação e consequentemente a diminuição do absentismo.

Em relação às actividades extra-curriculares que consideram mais importantes para o desenvolvimento dos filhos, todos os participantes tinham já uma posição quanto a este aspecto, pois todos os filhos estão inscritos em uma ou mais actividades. O inglês e a ginástica são as actividades mais referidas, sendo a música e a informática a segunda escolha.

Quanto confrontados com a ideia dos filhos e deles próprios poderem participar em workshops sobre temas de interesse para o desenvolvimento das crianças, os participantes criticaram positivamente, chegando inclusivé a dar algumas ideias para os mesmos: “energias renováveis”, “novas tecnologias”, “como adormecer o bebé”, etc.

Relativamente ao serviço de babysitting, também o consideram uma mais-valia, que alarga as hipóteses dos pais, quando não têm onde deixar os filhos e querem sair a dois.

Em relação às festas de aniversário, o sentimento não foi tão receptivo, já que acreditam não haver tanta privacidade. A terapia da fala não se revelou muito interessante.

Ao questionar quanto pagariam pela mensalidade da creche, diante dos benefícios apresentados, a maioria respondeu que não poderia ser muito mais caro que o que é actualmente praticado em instituições privadas ou semi-privadas e que, pelo facto de ser “comparticipado” pela empresa, teria que ser consoante os rendimentos que auferem os colaboradores, através de um sistema idêntico à PT ACS (Associação dos Cuidados de Saúde da PT).

Relativamente à questão colocada sobre os benefícios, tanto para si como para a empresa, quase todos responderam que para si, seria uma regalia e uma vantagem, melhorando a sua qualidade de vida. Para a organização, a diminuição dos índices de absentismo, aumento da produtividade e consequentemente a possibilidade de ser uma empresa com colaboradores satisfeitos e motivados.

No que toca às contingências de implementação, os participantes responderam que o principal risco seria a pouca rentabilidade do negócio para a PT, dado que “foge” um pouco ao core do negócio. Outra dificuldade menciona seria por exemplo, encontrar um espaço que fosse central para edificar a creche, a legislação e, por fim, o facto de não abranger na totalidade os colaboradores, o que poderia gerar alguma insatisfação.

5.2 Análise das fontes secundárias de informação

Em meados do ano passado, foi lançado um desafio a todos os colaboradores da organização que consistia no desenvolvimento/aprendizagem da Inovação. Foi criado um mecanismo através do qual os colaboradores podem expressar, não num sentido passivo, mas sim numa iniciativa activa as suas ideias para melhorar o desempenho e performance da organização.

5.2.1 O Programa OPEN

O Programa Open foi criado para dar a voz a todo o potencial de inovação que existe na Portugal Telecom. Trata-se de uma iniciativa estruturada que inclui o tratamento da inovação de curto, médio e longo prazo. Inclui também os processos, ferramentas, métricas de avaliação e formação para que a inovação se torne uma competência chave da organização.

Este Programa nasce para estimular a iniciativa, promover a participação e colocar a inovação no centro da forma de trabalhar.

Para além das várias acções de formação que foram realizadas aquando da implementação do Programa, outra das actividades do Open consiste no lançamento de desafios regulares para estimular o poder criativo de todos os que queiram participar com as suas ideias. É através do mercado de ideias que todos participam, respondendo a estes desafios.

Para além do reconhecimento de toda a organização, há ainda a possibilidade de poder ganhar prémios pela participação nas actividades que estão a ser desenvolvidas.

O Mercado de Ideias

O mercado de ideias é um lugar onde os Participantes criam, avaliam e discutem ideias que vão trazer valor ao Grupo PT.

Os Participantes contribuem através dos investimentos que efectuam para aprovar ou rejeitar ideias no Mercado, bem como através da submissão de ideias novas. Além disso ainda poderão discuti-las nos fóruns. Desta forma estarão a seleccionar as melhores ideias para implementar.

O objectivo do mercado é recolher, identificar e avaliar as ideias consideradas mais relevantes pela organização.

As ideias podem assumir diferentes estados ao longo do seu percurso (Anexo II). Esses estados são:

- *Submetida*: estado em que as ideias ficam quando são submetidas pelo Participante;
- *Submissão validada*: estado da ideia uma vez validada pela Direcção de Inovação. Dado o limite de ideias que estão no Mercado em cada altura a ideia pode ficar em fila de espera até que possa entrar no Mercado;
- *No mercado*: quando está no mercado podem ser feitos investimentos e comentários à ideia;
- *Aprovada pelo mercado*: as ideias aprovadas pelo Mercado são alvo de uma avaliação pela equipa de inovação (Innovation Team) onde será tomada uma decisão relativamente à sua implementação;
- *Rejeitada pelo mercado*: ideia que será arquivada.

A criação de novas ideias é feita através do preenchimento de um formulário disponível no portal do Programa. Os campos que deverão ser preenchidos dizem respeito a:

- **Nome da ideia** – título geral da ideia, pelo qual a mesma será visualizada no Mercado de Ideias;
- **Tema** – contexto de enquadramento da ideia;
- **Descrição** – explicação mais detalhada da ideia;
- **Entidades envolvidas** – identificação dos departamentos e/ou outras empresas envolvidas;
- **Benefícios** – Vantagens que a ideia traz à empresa;
- **Recursos necessários** – Meios (materiais, recursos humanos, etc.) que são precisos para implementar a ideia;
- **Riscos** – Perigos ou inconvenientes previstos pela implementação da ideia;
- **Dificuldades de implementação** – Obstáculos e problemas previstos para concretizar a implementação da ideia;
- **Valor estimado da ideia (opcional)** – Valor acrescentado que a ideia traz à empresa;
- **Justificação de valor (opcional)** – Racional explicativo do valor concreto que a ideia irá trazer à empresa.

Quando incitados a temas sobre: “promover o equilíbrio pessoal e profissional”; “nova cultura e comportamentos organizacionais”, “maior eficiência operacional”, os colaboradores expressavam as ideias no sentido da criação de uma creche PT, de um serviço de Babysitting, a reabertura de creches de proximidade, etc.



Tema	Título da Ideia	Data de Submissão	Estado
Nova cultura e comportamentos organizacionais	Creche para colaboradores PT e temporários	14-07-2010	Pendente de Correção
Maior eficiência operacional	Creche/Infantário PT	30-06-2010	Pendente de Correção
Maior eficiência operacional	Campos de Férias PT	15-06-2010	No Mercado
Nova cultura e comportamentos organizacionais	Creches PT no Trabalho a preços competitivos	27-03-2010	Aprovada pelo Mercado
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	Acordos com creches	08-01-2010	Recusada
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	Babá PT	30-12-2009	Recusada
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	PT Kid	30-12-2009	Rejeitada pelo Mercado
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	PT Kids Education	15-12-2009	Aprovada pelo Mercado
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	Creche PT	07-12-2009	Recusada
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	Cidade PT Lisboa	04-12-2009	Aprovada pelo Mercado
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	Infantário/Creche PT	03-12-2009	Recusada
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	PT Meritidade Kids 20%	03-12-2009	Recusada
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	Re-abertura de creches de proximidade	02-12-2009	Aprovada pelo Mercado
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	Creches PT	02-12-2009	Recusada
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	PT Apoio à Família	30-11-2009	Rejeitada pelo Mercado
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	Infantário / Crech	30-11-2009	Recusada
Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional	Babysitting PT	26-11-2009	Aprovada pelo Mercado
Acaibar com desperdícios e reduzir custos	Horários de Trabalho Contínuo	28-05-2009	Recusada
Nova cultura e comportamentos organizacionais	Crear creche para filhos dos colaboradores	15-04-2009	Aprovada pelo Mercado

Imagem 1 - Exemplo do mercado de ideias relacionado com a vertente e promoção do equilíbrio da vida activa com a profissional

Exemplo de ideias submetidas no mercado

Nome da Ideia: Babysitting PT

* **Tema:** Promover o seu equilíbrio pessoal e profissional

Data: 26-11-2009 13:43:39

Descrição: Por vezes os horários escolares das crianças não são compatíveis com os horários profissionais dos pais ou então por alguma razão os pais não têm onde deixar os filhos (exemplo de situações: a existência de pontes, quando à feriados; professor faltou a uma aula; necessidade de levar a criança ao médico, etc).

Esta ideia passa pela criação de espaços nos maiores edifícios da PT, para os colaboradores deixarem os seus filhos, quando necessário. Atenção não se trata da implementação de creche/infantário, trata-se sim de um conceito diferente que só será recorrido pelos colaboradores da PT, quando não tem mesmo onde deixar os filhos. Nestes espaços devem existir pessoas responsáveis e com alguma formação para tomar conta das crianças, enquanto os pais não as levam para casa.

Poderiam existir duas opções para implementar esta ideia, ou os colaboradores poderiam usufruir à vontade deste benefício, ou então poderiam ter direito a X dias ou horas por ano.

Entidades Envolvidas: PT e empresas de recrutamento.

Benefícios: Os pais não entrariam em stress, quando em situações excepcionais não tem onde deixar os filhos. Por vezes, como último recurso trazem os filhos durante um pequeno período de tempo para o trabalho. Assim com esta ideia o problema ficaria resolvido; Serviço gratuito para os colaboradores.

Recursos Necessários: Pessoas com formação adequada para tomar conta de crianças. Espaços adequados para as crianças brincarem e efectuarem os trabalhos de casa.

Riscos: Pessoas “abusarem” deste benefício.

Dificuldades de Implementação: Caso se opte por os colaboradores usufruírem de forma limitada (X dias ou horas por ano), tem de ser desenvolvida esta funcionalidade no portal. Encontrar espaços que não estão a ser utilizados.

Estado: Ideia aprovada pelo mercado

Nome da Ideia: Creche/infantário PT

* **Tema** Maior eficiência operacional

Data: 30-06-2010 19:09:58

Descrição: A PT criar creche/infantário para os filhos dos colaboradores internos e externos da PT, nas localidades onde está inserida.

O horário de funcionamento deveria ser alargado, estar aberta o ano todo e as mensalidades serem a preços acessíveis a todos os colaboradores.

Entidades Envolvidas: PT, Inst. Seg. Social, Câmaras Municipais, Serviço Nacional dos Bombeiros e Protecção Civil, Autoridade de Saúde.

Benefícios: Preços acessíveis; Horário alargado: não precisamos de sair a correr para ir buscar os miúdos para evitar o pagamento de multas por atraso; Abertura todo o ano: evita a obrigatoriedade de férias em Agosto; Colaboradores mais satisfeitos = aumento de produtividade; Maior disponibilidade dos colaboradores para trabalharem após as 18h.

Recursos Necessários: Instalações para a criação da creche/infantário; Recursos humanos:

- a) Um director técnico com preparação técnica adequada;
- b) Um educador de infância afecto a cada grupo de crianças a partir da aquisição da marcha;
- c) Um elemento auxiliar do pessoal técnico para cada grupo de 10 crianças;
- d) Um cozinheiro (caso exista cozinha);
- e) Empregados auxiliares, de acordo com a dimensão do estabelecimento.

Riscos: Pouca rentabilidade para a PT.

Dificuldades de Implementação: Os colaboradores já estão habituados/gostam das creches/infantários dos filhos e não optam pela mudança. Ser complicado o licenciamento da creche/infantário.

Justificação do Valor: Não consigo precisar o valor, pois o mesmo depende da dimensão da creche/infantário.

Estado: Pendente de correcção

5.2.2 O Programa é consigo!

A área de Responsabilidade Social Interna deparou-se com a questão de como mobilizar os colaboradores para alcançar os objectivos estratégicos do triénio.

As alavancas de mobilização a accionar diziam respeito à promoção do mérito individual, à equidade interna, à compensação alinhada com o mercado e o reforço de sentimento de pertença.

Assim, a actuação nas vertentes que provocam no colaborador maior insatisfação, foi o objectivo primordial. Como foi o caso, da Responsabilidade Social, da Carreira e da Remuneração.

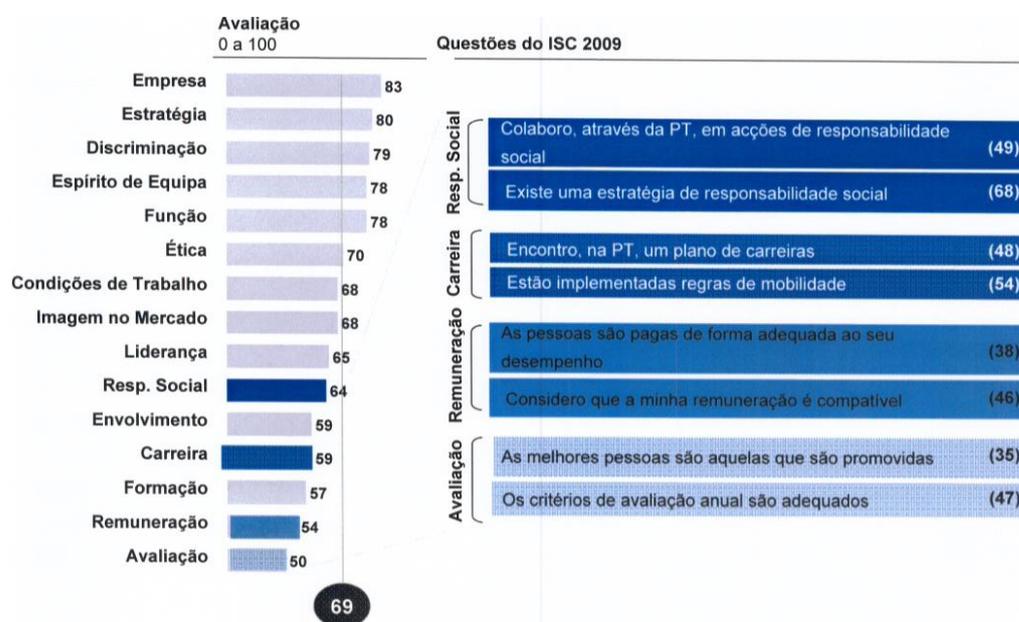


Ilustração 2 - Resultado do Inquérito de Satisfação de Colaboradores 2009

Havia, assim uma falta de sentido de pertença, os colaboradores sentiam que “*Era importante um local específico para receber apoio e aconselhamento*”, a informação chegar a todos, pois as iniciativas são para todos, e “*Nem sempre o apoio a famílias em dificuldades é a prioridade...*”.

Neste sentido, para o ano de 2010/2011 propôs-se um novo conceito para as actividades de Responsabilidade Social Interna da PT.

De um conjunto de iniciativas dispersas dirigidas ao colaborador, e que o confundiam, pois muitos dos formatos não tinham uma coerência aparente, surgiu o conceito de um programa agregado.



Ilustração 3 - Exemplo do agrupamento de ideias dispersas num só conceito

O novo conceito substitui as marcas anteriores e visa reforçar o sentimento de pertença, através de:

- Incentivo ao desenvolvimento dos filhos dos colaboradores, com forte aumento dos apoios a colaboradores com rendimentos mais baixos,
- Apoio activo a colaboradores e respectivas famílias com necessidades particulares,
- Criação do espírito de grupo através do convívio com colaboradores e família, fora do ambiente de trabalho;
- Celebração de momentos especiais na vida dos colaboradores.

éconsigo!

O Programa éconsigo! dinamizado pela Direcção de Desenvolvimento e Liderança (DDL), através da área de Responsabilidade Social Interna. O éconsigo! promove um conjunto de acções, cujo objectivo é aumentar o bem-estar de todos os colaboradores, bem como o seu nível de envolvimento e satisfação com a empresa. Factores fundamentais para o sucesso da ambiciosa estratégia empresarial.

São quatro grandes vertentes que estão a ser trabalhadas durante o ano de 2010/2011, cada uma dando origem a um programa com especificidades diferentes e concretizando-se através de acções adaptadas às necessidades e interesses de cada colaborador.



Imagem 2 - 4 Pilares éconsigo!

No que diz respeito ao pilar crescer, área relacionada com os filhos dos colaboradores, este visa incentivar o desenvolvimento dos filhos, através de subsídios ao estudo, incentivos ao desenvolvimento académico, prémios de excelência e participação na ocupação de tempos livres. Com estas iniciativas mais de 27% foram apoios ao estudo e mais de 11% de jovens em colónias. No total cerca de 3.500 crianças forma envolvidas em acções de apoio. (Anexo III).

éConsigo!		Nº Crianças Participantes nas Iniciativas éConsigo	OBS
é! Consigo Crescer	Apoios ao Estudos	2378	
	Colônia do Carnaval '10	137	
	Colônia da Pascoa '10	154	
	Ocupação de Tempos Livres	784	
	Colônia de Verão '10	74	Dados de 2009
	Colônia do Natal '09	30	
	Cursos de Inglês no Estrangeiro '10	30	
Subtotal		3557	

Tabela 1 - N.º de participações no Programa Crescer

Em resumo, a proposta é um Programa estruturado e consistente para os próximos 2 anos, marcado por:

- Forte apoio a colaboradores com rendimentos mais baixos;
- Incentivo ao desenvolvimento dos filhos e dos colaboradores como pessoas integrais;
- Fomento do espírito de Grupo.

5.3 Visão/Missão e Valores da Empresa

A Portugal Telecom é um operador global de telecomunicações líder a nível nacional em todos os sectores em que actua. Conta hoje com cerca de 70 milhões de clientes, distribuídos por diversas áreas de negócio nos quatros cantos do globo.

Assume-se como a entidade portuguesa com maior projecção nacional e internacional e dispõe de um portfólio de negócios diversificado em que a qualidade e inovação constituem aspectos determinantes, estando ao nível das mais avançadas empresas internacionais do sector.

A actividade da empresa abarca todos os segmentos do sector das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais.

Estes serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal, no Brasil e em mercados internacionais em crescimento.

Na sua missão visa prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente actualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade.

Os seus objectivos apontam sobretudo para:

- Liderança no mercado doméstico em todos os segmentos de negócio;
- Desenvolvimento das potencialidades de crescimento dos novos negócios;
- Redução da dívida líquida da PT;
- Aumento progressivo e sustentado da remuneração aos accionistas;
- Aumento da produtividade e qualidade do serviço;
- Captação de economias de escala e sinergias na empresa;

- Racionalização de custos operacionais;
- Aumento da rentabilidade das operações em Portugal e no Brasil;
- Maximização do cash flow operacional;
- Criação de valor accionista;
- Respeito pela comunidade e pelo ambiente;
- Racionalização dos impactes ambientais decorrentes da actividade de telecomunicações;
- Cidadania empresarial.

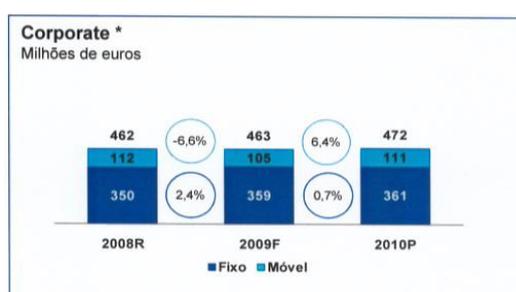
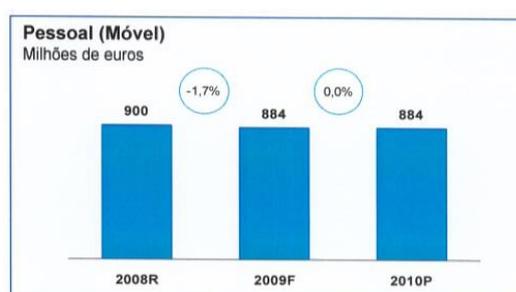
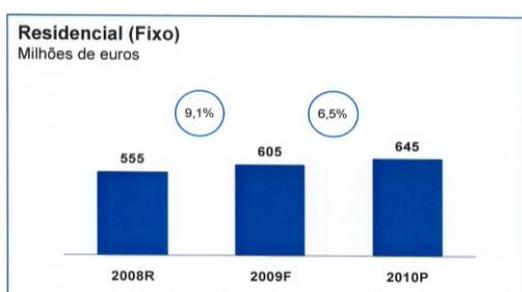


Ilustração 4 - Evolução das receitas de serviço para 2010 - por segmento

Política de sustentabilidade empresarial e de responsabilidade social

A PT encara o futuro com optimismo e forte sentido de responsabilidade, mobilizando, por isso, o empenho de todos na construção diária do caminho da sustentabilidade.

A sustentabilidade empresarial na Portugal Telecom faz parte integrante dos seus processos de decisão e tem por objectivo garantir o equilíbrio económico, social e ambiental da empresa a médio e longo prazo, continuando a criar valor para os accionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e para a sociedade em geral.

Sendo a sustentabilidade um dos eixos estratégicos da PT, a conduta socialmente responsável é a via assumida para a sua concretização.

Os valores e as normas que pautam a actuação da PT, estão definidos no Código de Ética adoptado e, são os alicerces fundamentais do relacionamento que mantém com os públicos com quem interage.

Por isso, a responsabilidade social assumida pela PT está comprometida com os seguintes princípios:

A nível da gestão:

- Integrar aspectos ambientais e sociais nos processos de planeamento e tomada de decisão;
- Identificar e gerir a exposição aos riscos decorrentes dos impactes económicos, ambientais e sociais da actividade.

A nível do relacionamento com a cadeia de valor:

- Apoiar e respeitar os direitos humanos, proteger o direito ao trabalho e promover o equilíbrio entre a vida no trabalho e na família;
- Rejeitar qualquer forma de trabalho forçado ou de trabalho infantil;
- Rejeitar a discriminação por qualquer motivo, bem como, qualquer forma de coerção física ou verbal, incluindo assédio sexual;
- Respeitar a liberdade de associação e o direito á negociação colectiva;
- Respeitar os horários de trabalho, uma remuneração condigna, e condições de saúde, higiene e segurança no trabalho;

- Promover o sucessivo alinhamento entre a política de sustentabilidade e responsabilidade social da PT e a dos seus fornecedores.

A nível do contributo para o desenvolvimento social:

- Promover a inclusão e a literacia digital da população, especialmente das camadas mais carenciadas;
- Apoiar iniciativas que contribuam para fomentar a literacia da população em geral e a saúde e a segurança das pessoas e do ambiente;
- Proporcionar iniciativas que contribuam para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e suas famílias.

5.4 Diagnóstico da situação externa

5.4.1 Mercado

Para que as empresas obtenham uma boa imagem no mercado, talvez bastasse que seus produtos/serviços fossem de qualidade e que o tratamento dispensado aos seus fornecedores e parceiros fosse ético. Com as exigências de mercado e, sobretudo, a globalização, este pré-requisito mudou; hoje é de vital importância possuir uma política de recursos humanos eficientes e dar atenção adequada aos funcionários.

5.4.2 Análise do mercado de trabalho

A taxa de participação feminina no mercado de trabalho aumentou significativamente, atingindo os 60% no ano 2000, meta preconizada pela Estratégia de Lisboa para 2010.

Com efeito, as ocupações a tempo parcial, designadamente as das mulheres, são das mais reduzidas a nível europeu. São dados surpreendentes, se tomarmos em conta que ainda possuímos um grande défice de infra-estruturas de apoio à família.

A oferta de creches e jardins-de-infância é um factor de grande importância para permitir às jovens mães igualdade de oportunidades em termos de carreira profissional. Em Portugal, apesar dos esforços feitos nos últimos anos, a oferta pública destes serviços ainda não é suficiente. Mesmo quando existem, os horários de funcionamento são desajustados em relação ao horário de trabalho dos pais, provocando desequilíbrios familiares e stress acrescido no final do dia.

Torna-se então urgente repensar as formas de organização do trabalho, no sentido de proporcionar a conciliação entre responsabilidades familiares e responsabilidades profissionais dos trabalhadores.

A implementação de políticas empresariais, que promovem a conciliação entre a vida profissional e a familiar, tende a ser alvo de discussão e incentivo por parte da União Europeia que alerta para a responsabilidade social das empresas, nomeadamente, desde a cimeira de Lisboa, em 2000, no quadro das reformas económicas e sociais da EU.

Exemplos de boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar

Em Portugal

- A empresa Bruno Janz, fabricante de contadores para água e electricidade, criou uma associação em que participam a empresa e os trabalhadores, a qual conta com uma creche, um jardim-de-infância e uma escola primária. Apesar de inicialmente só receberem filhos de trabalhadores, alargaram o sistema de ingresso a outras crianças. Promovem actividades de índole desportiva e cultural, procurando dar às crianças uma formação de qualidade.
- A TAP tem um infantário a funcionar para os filhos dos seus trabalhadores. Actualmente tem uma creche e um jardim infantil que funcionam 24 horas por dia, permitindo ao Pessoal Navegante e de Terra, que trabalha por turnos, deixar os filhos no infantário no período de trabalho nocturno.

Em outros países

- A empresa de serviços de Correios da Dinamarca, com 35 mil empregados distribuídos por vários locais, desenvolveu um projecto de guarda de crianças em colaboração com os Caminhos de Ferro dinamarqueses. O objectivo foi adaptar o horário de abertura e fecho das creches aos horários de trabalho dos pais, uma vez que 70% dos empregados da empresa iniciam e terminam o seu trabalho fora das horas normais de abertura e fecho dos serviços públicos de guarda de crianças. Como resultado, foi alargado o período de funcionamento das creches em 10 cidades, havendo dois infantários que funcionam 24 horas por dia.
- A Intel Ireland Ltd investiu cerca de €762.000 em programas de apoio a crianças, nomeadamente, sites on-line de apoio familiar (assistência médica, creches, etc.), fundos para cuidados infantis, programas de verão para os filhos dos trabalhadores, promoção de seminários sobre cuidados infantis para os pais, entre outros.

Às empresas que promovam a conciliação entre a vida profissional e familiar aos seus trabalhadores, têm associadas uma série de vantagens, nomeadamente, alargar o leque dos potenciais colaboradores interessados em trabalhar numa empresa que lhes oferece

boas condições de exercício de uma actividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares; incentivar a motivação dos trabalhadores, entre outras. (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, “*Boas práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar*”, 4ªed. Lisboa, 2006).

5.5 Oportunidades e Ameaças do sector

A estrutura de um sector influencia e determina as regras do jogo concorrencial de uma forma fundamental, bem como delimita as estratégias potenciais que a empresa pode vir a adoptar e implementar.

Assim, é fundamental estudar a envolvente que se refere às tendências e condições gerais onde a organização opera que consiste em cinco grandes factores: o demográfico, o económico, o político-legal, o tecnológico e por fim o sócio-cultural.

5.5.1 Factor demográfico

De acordo com os indicadores demográficos disponíveis no INE, a população residente em Portugal em 31 de Dezembro de 2008 foi estimada em 10 627 250 indivíduos, traduzindo um novo abrandamento da taxa de crescimento efectivo que se situou em 0,09%.

Aumentou o número de nados vivos e de óbitos

Em 2008 registaram-se 104 594 nados vivos filhos de mães residentes em Portugal (102 492 em 2007) e 104 280 óbitos de indivíduos residentes em Portugal (103 512 em 2007), resultando num saldo natural de 314 indivíduos. Face aos valores registados, a taxa bruta de natalidade situou-se em 9,8 nados vivos por mil habitantes (9,7‰ em 2007) e a taxa bruta de mortalidade em 9,8 óbitos por mil habitantes (valor igual ao de 2007). A taxa de mortalidade infantil manteve-se abaixo dos 3,5 óbitos de crianças com menos de 1 ano por mil nados vivos (3,3‰).

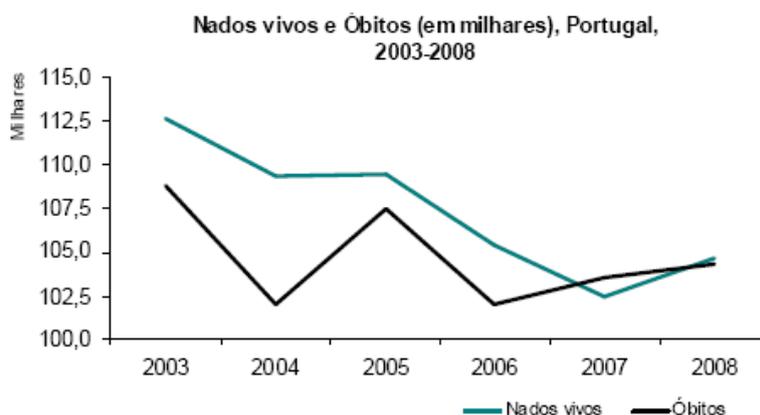


Ilustração 5 - Comparação nados vivos/óbitos (Fonte: INE - dados 2008)

Manteve-se o abrandamento do crescimento populacional e a tendência de envelhecimento demográfico

Em 2008, em resultado de uma taxa de crescimento migratório de 0,09% e a uma taxa de crescimento natural praticamente nula, a taxa de crescimento efectivo foi de 0,09%, o que reflecte um novo abrandamento no crescimento da população (0,17% em 2007).

A evolução da população residente em Portugal tem vindo a denotar um continuado envelhecimento demográfico, como resultado das tendências de aumento da longevidade e de declínio da fecundidade.

Em Portugal a 31 de Dezembro de 2008 esta era composta por 15,3% de jovens (com menos de 15 anos de idade), 17,6% de idosos (65 e mais anos de idade) e 67,1% de população em idade activa (dos 15 aos 64 anos de idade). A relação entre o número de idosos e de jovens traduziu-se num índice de envelhecimento de 115 idosos por cada 100 jovens (114 em 2007).

5.5.2 Factor económico

A situação do país, além de reflectir uma conjuntura externa difícil, exprime problemas estruturais de competitividade e de produtividade que, não sendo novos, se têm vindo a agravar.

A informação disponibilizada pelo Banco de Portugal, aponta para que o PIB tenha uma queda substancial entre 3,5% e 4,6%, prevê-se que a total retoma da economia não deve acontecer em breve, pelo que, esta contínua perda de competitividade que a economia

portuguesa tem vindo a registar na última década dificilmente vai permitir uma franca progressão a curto prazo.

A previsão de Primavera da Comissão Europeia é de uma quebra em 3,7% para Portugal e de 4% para a União Europeia e Zona Euro no ano de 2009. Para 2010, o executivo europeu espera que Portugal continue em recessão, mas com uma quebra menos pronunciada, devendo o PIB recuar 0,8%.

De acordo com o Banco de Portugal a forte desaceleração da economia portuguesa reflectiu uma queda atípica da produtividade do trabalho, num quadro de criação moderada de emprego e de uma ligeira queda da taxa de desemprego, que se manteve em níveis historicamente elevados.

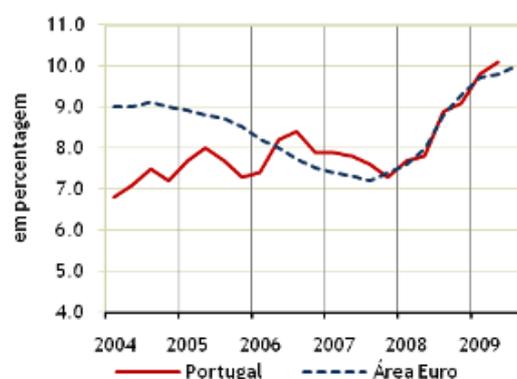


Ilustração 6 - Taxa de desemprego nacional em comparação com a Zona Euro (Fonte: Banco de Portugal)

Em Janeiro, o Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) português registou uma variação homóloga de 0,1%, valor superior em 0,2 p.p. ao observado no mês anterior.



Ilustração 7 - Índice de harmonização de preços no consumidor (Fonte: INE - dados Jan 2010)

De acordo com a última informação disponível para os países membros da área do Euro relativa a Dezembro de 2009, o IHPC português registou a terceira taxa de variação homóloga mais baixa (-0,1%), 1,0 p.p. inferior ao valor médio do grupo (0,9%). Em Janeiro de 2010 este diferencial terá diminuído para 0,9 p.p., tendo por base uma estimativa do Eurostat para o conjunto da área.

5.5.3 Factor politico-legal

É fundamental conhecer o ambiente político e legislativo em vigor e em que medida essas circunstâncias poderão afectar o mercado e o desenvolvimento do negócio.

Deste modo, existe um conjunto de normativas que regulamentam todo o sistema de ensino em Portugal, fulcral ao seu bom funcionamento.

A regulamentação principal é suportada através da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº46/86 de 14 de Outubro). Quando nos concentramos especificamente na Educação Pré-Escolar, esta também se encontra regulamentada por uma Lei-Quadro (Lei nº 5/97 de 10 de Fevereiro), incumbindo ao Estado a criação de uma rede pública de educação pré-escolar, e no caso de esta ser insuficiente, incumbe-o também de apoiar a criação de estabelecimentos de educação pré-escolar por outras entidades da sociedade civil.

Incentivos fiscais para empresas criarem creches e infantários

As empresas que criarem creches ou jardins-de-infância vão ter benefícios fiscais. O relatório do Orçamento do Estado para 2008, prevê o aumento, em sede de IRC, “dos donativos para a criação e manutenção de creches, jardins-de-infância e lactários”. A partir de 1 de Janeiro de 2008, os donativos passam a ser considerados como custo fiscal em 140%.

(http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/destaque/pt/desarrollo/1045560.html)

Neste contexto a abertura de uma creche, no que se refere às normas e às condições, e enquanto se aguarda a publicação de legislação mais recente, encontra-se prevista no Despacho Normativo nº 98/89, de 27 de Outubro. (Anexo IV).

5.5.4 Factor tecnológico

Um dos objectivos do Plano Tecnológico Escolar (Plano estrutural e fundamental na política económica, social e de educação do actual Governo) passa por tornar a Escola num espaço de interactividade e de partilha de conhecimento sem barreiras, certificar competências de domínio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) de Professores, alunos e funcionários, e preparar as crianças e jovens para a sociedade do conhecimento³.

O projecto “e-escolinhas”, recentemente lançado pelo Governo no âmbito do mesmo Plano, permitirá que 500 mil crianças do 1º ciclo do ensino básico acedam a computadores portáteis Magalhães⁴, reflectindo-se nos Educadores do ensino pré-escolar um incentivo à preparação das crianças para este tipo de tecnologia.

5.5.5 Factor sócio-cultural

A modificação da estrutura familiar, traduzida pela intervenção crescente da mulher no mercado de trabalho, deve-se, em larga escala, à necessidade de equilíbrio orçamental no seio familiar, ao desejo de desempenho de um papel activo na sociedade e ao seu desejo de realização profissional.

De acordo com os resultados obtidos no módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego de 2005 “Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar”, cerca de 34% dos indivíduos (com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos de idade), empregados e com pelo menos 1 filho com menos de 15 anos pertencentes ao agregado familiar, utiliza serviços de apoio a crianças, incluindo amas remuneradas e a pré-escola, para assegurar o cuidado aos filhos enquanto trabalham. (Anexo V).

Um estudo realizado pela Simmons e pela Bright Horizons mostra claramente o impacto que uma creche de qualidade tem na motivação dos empregados e na imagem externa da empresa.

Em resumo, este estudo provou que as creches das empresas têm um impacto significativo em três áreas críticas:

³ <http://www.escola.gov.pt/pte/PT/>

⁴ www.eescolinhas.gov.pt



Recrutamento e retenção

A creche no local de trabalho é um forte factor de retenção dos empregados, incluindo quadros médios e altos. O estudo mostra que a existência de uma creche dentro das empresas está-se a tornar um factor competitivo para atrair novos empregados.

Produtividade

Os empregados dizem que uma creche no local de trabalho, seguramente, aumenta a produtividade. A maior parte é capaz de se concentrar melhor, trabalhar com menos distrações, de ter menos interrupções durante o tempo de trabalho e faltar menos vezes ao emprego.

Moral dos empregados

As creches das empresas aumentam o descanso, a qualidade de vida da família e a imagem da empresa junto dos empregados e da comunidade. Muitas pessoas indicaram que a creche no local de trabalho as ajuda a atingir os seus objectivos de carreira.

A elevada taxa de desemprego que existe em Portugal (10% em 2009), torna este ponto ainda mais importante para as empresas Portuguesas.

5.6 Diagnóstico da situação interna⁵

No presente capítulo irá ser feita uma análise interna da organização, onde será possível segmentar clientes internos e verificar até que ponto o actual posicionamento permite atrair, reter e desenvolver colaboradores adequados, nomeadamente através do portfólio de produtos/serviços que actualmente são oferecidos aos colaboradores (forças e fraquezas), bem como as iniciativas que são desenvolvidas para estes e seus familiares, no âmbito da responsabilidade social interna.

A gestão de Recursos Humanos na PT é feita tendo em consideração a Declaração Universal dos Direitos do Homem, integrada nos dez princípios da United Nations Global Compact da qual a PT é subscritora, pelos princípios da Union Network International e pela legislação laboral nacional. Mantém o reconhecimento atribuído pela AESE e pela Deloitte de empresa familiarmente responsável.

A organização dos Recursos Humanos da PT tem como principais objectivos:

- Promover uma cultura de mérito e desenvolvimento contínuo na organização;
- Maximizar as competências e as capacidades dos colaboradores;
- Garantir um acompanhamento próximo e eficaz das estruturas organizativas;
- Assegurar a excelência na execução apostando na especialização;
- Promover um relacionamento laboral construtivo;
- Estimular uma comunicação fluida e transversal a toda a organização;
- Integrar todos os colaboradores neste modelo, independentemente do vínculo contratual.

5.6.1 Perfil dos colaboradores

Os colaboradores PT no final do ano de 2009 eram cerca de 10.978 mais 6% que em 2008. A sua estrutura é constituída maioritariamente por homens (63%), contra a minoria de mulheres (37%). A média etária dos colaboradores situa-se acima dos 40 anos, evidenciando uma estrutura de recursos humanos mais envelhecida.

A taxa de absentismo dos colaboradores ronda os 4%. Cerca de 70% têm horário flexível, e os restantes 30% horário fixo. Quanto à formação académica dos

⁵ Dados da PT em Portugal – relatório de sustentabilidade 2009.

colaboradores, a grande maioria possui ensino superior e mais (46%), seguido de muito perto pelo ensino secundário (37%) e por fim o ensino básico (17%).

De acordo com o relatório de sustentabilidade de 2009, foi assumida uma clara política de promoção de talento, equidade e proximidade, e foram reforçados os programas de responsabilidade social interna e externa, tendo como prioridade a qualidade de vida dos colaboradores e, a um nível mais amplo, o bem-estar das respectivas famílias.

5.6.2 Gestão e Avaliação de Colaboradores

A análise de desempenho individual constitui um elemento chave do processo de gestão de recursos humanos, tendo sido sujeito a aperfeiçoamentos em linha com as actuais tendências de mercado.

Deste trabalho resultou a definição e implementação de um processo de análise de competências e resultados, que envolve todos os colaboradores e que se encontra alicerçado num conjunto de competências transversais, sistematizadas numa grelha comum, diferenciada por segmentos de funções de modo a permitir uma avaliação adaptada às funções e competências de cada colaborador.

A análise de desempenho está suportada numa aplicação residente no portal interno, tendo como principais características a facilidade de acesso por todos os colaboradores.

Foi então elaborado o novo modelo de avaliação e gestão das carreiras uniforme que reforça a ligação entre o desempenho e a remuneração variável.

No fundo a insatisfação que se sentia nos colaboradores, foi ouvida e propôs-se então um modelo ajustado à natureza de cada função. Foi iniciado um processo de harmonização da compensação total promovendo equidade e alinhamento com o mercado.

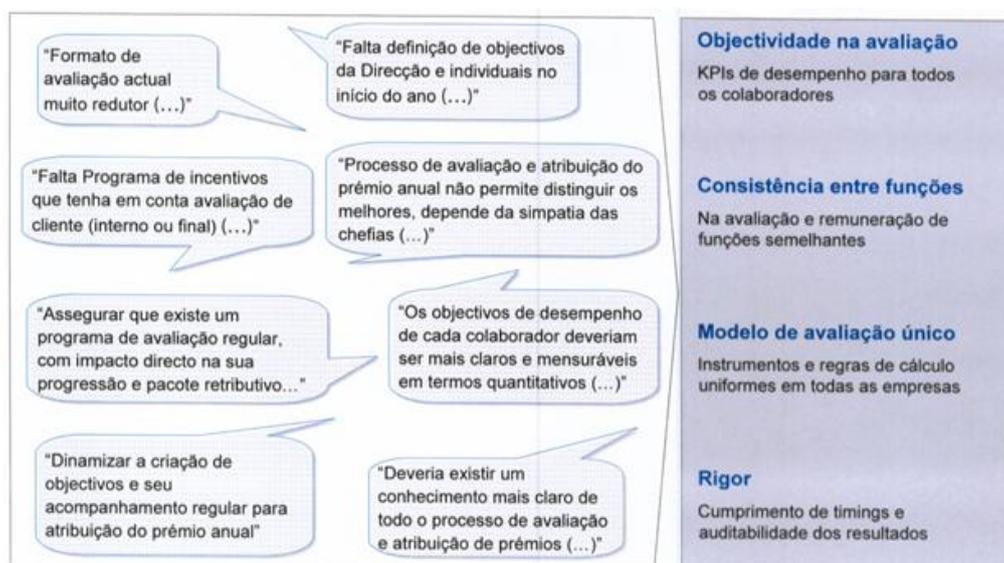


Imagem 3 - Colaboradores versus Modelo de Avaliação

5.6.3 Clima Organizacional

Perguntar para obter respostas, ouvir para compreender, analisar para melhorar. Estes têm sido os alicerces fundamentais da realização do Inquérito de Satisfação de Colaboradores que a PT tem anualmente disponibilizado ao universo dos seus colaboradores.

Este estudo tem permitido não só dar a possibilidade aos colaboradores de manifestarem as suas opiniões de forma totalmente voluntária, anónima e confidencial, como também para ajustar a gestão dos recursos humanos à estratégia do Grupo.



Imagem 4 - Índice de Satisfação dos Colaboradores

As áreas identificadas como tendo menor nível de satisfação servem de base à preparação da intervenção estratégica da área de gestão de recursos humanos, nomeadamente nas vertentes relacionadas com desenvolvimento de carreira e de responsabilidade social interna.

5.6.4 Programas de Formação

Ao longo dos últimos anos a PT tem efectuado elevados investimentos na formação dos seus colaboradores com o objectivo de atrair, desenvolver e reter as melhores competências técnicas e comportamentais de mercado e da empresa.

O caminho percorrido ao longo dos últimos anos tem permitido otimizar a relação custo/benefício do programa de formação proporcionado aos colaboradores, sendo que, em 2008, esta equação apresentou o melhor resultado dos últimos anos.

5.6.5 Atracção e retenção de talento

As competências, a par de um elevado grau de compromisso e motivação dos colaboradores, são dois factores críticos para o sucesso da organização. O alinhamento dos perfis de competências com a estratégia de desenvolvimento do negócio, é o desafio que se quer vencer criando uma efectiva vantagem competitiva.

Recrutamento interno

Suportado na mobilidade interna dos colaboradores, o processo de recrutamento interno permite a aquisição de novas competências e a diversificação do conhecimento, respondendo assim às necessidades da organização e de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.

Recrutamento externo

Mediante iniciativas de captação directa de candidatos junto de escolas ou através de outro tipo de acções vocacionadas para o mútuo conhecimento entre jovens recém-formados e o mercado de trabalho, o recrutamento externo tem assumido um importante papel na contínua renovação de competências. O Programa de estágio *Trainees* é um bom exemplo deste tipo de recrutamento.

5.6.6 Responsabilidade Social Interna

O modelo integrado de gestão de recursos humanos passou a contar com uma área de responsabilidade social interna que assenta em programas organizados de acordo com quatro pilares.

Esta área visa promover o apoio, optimismo e bem-estar dos seus colaboradores, alavanca fundamental para a estratégia empresarial que a PT prossegue.

O objectivo fundamental é lançar um novo conceito de Responsabilidade Social Interna, organizar de forma consistente as iniciativas, comunicar assertivamente as diversas acções e fomentar a participação e o envolvimento dos colaboradores.

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA		Nº PARTICIPANTES
Responsabilidade social interna		Destinados a colaboradores e familiares
Crescer	Programa de inclusão digital, aquisição de competências escolares e ocupação de tempos livres	
Apoiar	Programa de apoio a necessidades particulares	
Acção	Programa de bem-estar e anti-stress	
Celebrar	Programa de comemoração de efemérides	

Imagem 5 - Participantes de RSI

Programa Crescer

Premiar a meritocracia, incentivar a formação escolar e promover a ocupação de tempos livres em período de férias escolares são as linhas orientadoras do Programa Crescer. (Anexo VI)

PROGRAMA CRESCER	Nº PARTICIPANTES
Escolar	1.458
Ocupação de tempos livres (férias dos filhos dos colaboradores)	940
Total	2.398

Imagem 6 - Programa Crescer

Programa Apoiar

Apoiar situações de necessidade relacionadas com o bem-estar e a saúde dos colaboradores, ex-colaboradores e/ou respectivas famílias são os objectivos deste programa, que atende a situações de apoio económico e/ou de voluntariado fora do horário de trabalho. (Anexo VII)

PROGRAMA APOIAR	Nº PARTICIPANTES
Saúde	37
Apoio Associações Seniores	Nº Associados
Associações de Reformados Grupo PT	14.500
Voluntariado e Formação Social	Nº Participantes
Voluntariado em Família – fora do horário laboral	96
Formação Social	10

Imagem 7 - Programa Apoiar

Programa Acção

Promover hábitos de vida saudável e prevenir possíveis situações de stress são os objectivos deste programa. Inclui iniciativas de rastreio de ansiedade e stress, cardiovasculares, hábitos tabágicos e iniciativas desportivas e culturais. (Anexo VIII)

PROGRAMA ACÇÃO	Nº PARTICIPANTES
Bem-estar e Desporto	13.511
Cultura	4.508
Total	18.019

Imagem 8 - Programa Acção

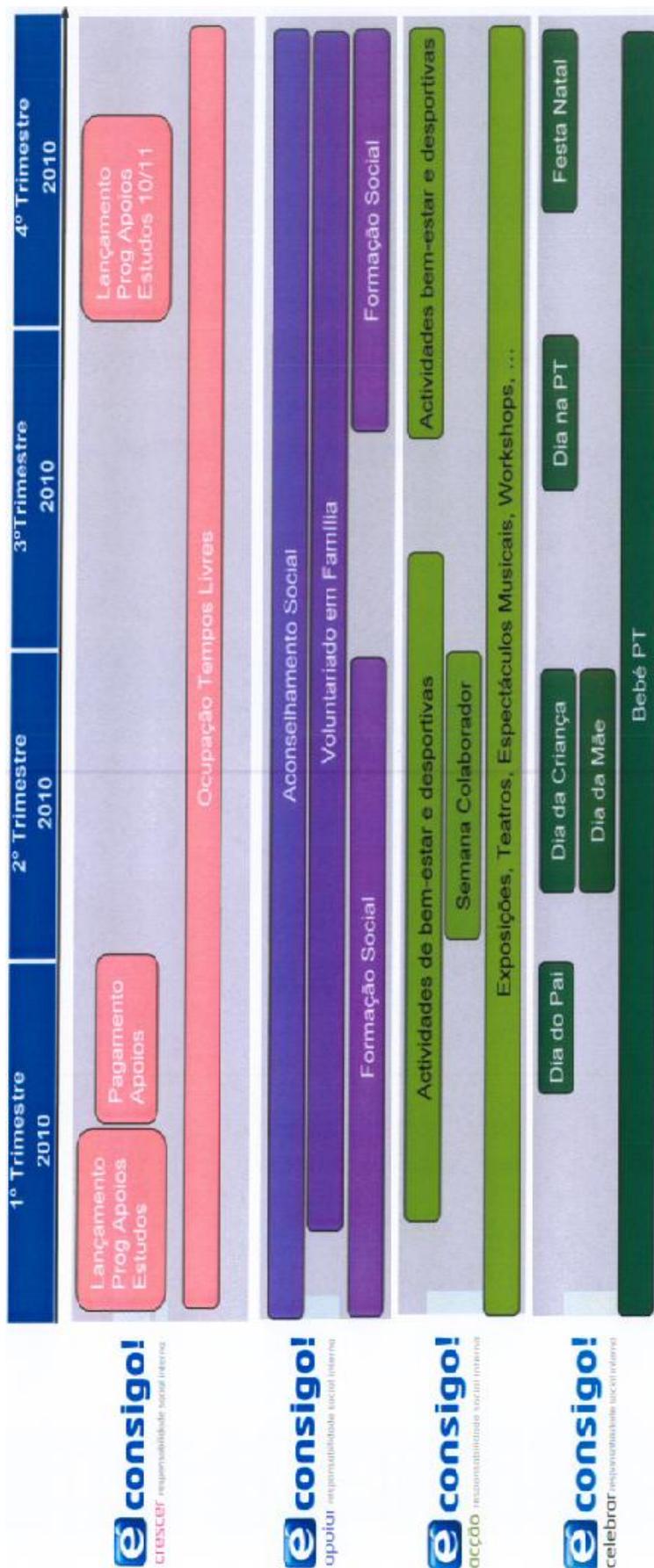
Programa Celebrar

Incluir a família dos colaboradores no dia-a-dia da empresa é o objectivo principal deste programa. As iniciativas celebram fundamentalmente datas festivas relacionadas com os filhos dos colaboradores de menor idade. (Anexo IX)

PROGRAMA CELEBRAR	Nº PARTICIPANTES
Oferta pelo nascimento de filhos de colaboradores	240
Festas de natal para filhos de colaboradores	12.024
Comemoração do dia da Criança	281
Total	12.545

Imagem 9 - Programa Celebrar

Plano de Implementação da estratégia de Responsabilidade Social Interna



6. Formas de Implementação

Da análise anterior de todos os dados da organização, da situação interna e externa da empresa despertou a necessidade de prestar um serviço diferenciado aos colaboradores do Grupo PT. Um serviço que se foque na família: relação directa, prolongamento e proximidade da educação trabalhada na escola até ao ceio familiar e na criança: desenvolvimento e aprendizagem.

O resultado é uma instituição de direito privado sem fins lucrativos, com respostas educativas ao nível de Creche/Jardim-de-infância, cujo objectivo é continuar o compromisso assumido entre o grupo PT e os colaboradores, no âmbito da responsabilidade social interna.

Denominada de écreche!, esta designação surge por um lado da ligação com a nomenclatura já desenvolvida pelo Grupo, como éconsgo! e é!PT e, por outro lado o termo creche que nos indica o serviço e a intenção de proporcionar um ambiente onde a criança se sinta feliz, tranquilizando os seus pais.

6.1 Segmentação

Em primeiro lugar, é necessário escolher os critérios em função dos quais se vai proceder à divisão do mercado interno. A segmentação neste caso será estabelecida segundo os seguintes critérios:

Critérios	Critérios a serem utilizados
Demográficos, Geográficos, Sociais e Económicos	Dimensão e composição da família Região Rendimento
Personalidade e Estilo de Vida	Pessoas que valorizem a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar
Barreiras organizacionais	Empresas do Grupo e Colaboradores com contrato efectivo

Tabela 2 - Critérios de segmentação

6.2 Target

Após definidos os critérios de segmentação torna-se necessário analisá-los de forma a determinarmos o nosso público-alvo.

Creche/Jardim-de-infância – “ écreche!
Colaboradores com filhos entre os 3 meses e os 5 anos
Colaboradores da região de Lisboa e Vale do Tejo
Colaboradores que auferem um rendimento per capita do agregado familiar situado entre [≤ 535 ; > 935 [
Colaboradores que valorizem a conciliação entre a vida profissional e a familiar
Colaboradores que possuam um vínculo efectivo com a empresa

Tabela 3 - Target

6.3 Posicionamento

Identificação

Trata-se de um serviço de educação de direito privado sem fins lucrativos, dirigido aos filhos dos colaboradores do Grupo PT com idades compreendidas entre os 3 meses e os 5 anos:

- Creche – dos 3 meses aos 3 anos;
- Jardim-de-infância – dos 3 aos 5 anos.

Este serviço inclui ainda valências extra dirigidas a crianças e a pais.

Diferenciação

- Aproximação da vida profissional à família;
- Atenção e apoio às necessidades dos colaboradores e sua família;
- Serviço educacional de qualidade, que visa permitir-lhes elevar a sua qualidade de vida ao interagir com o quotidiano da criança.

Eixo Racional

- Oferta de um Serviço educacional de creche e jardim-de-infância
- Preferência pela inovação de actividades e interacção pais - crianças
- Atrair, motivar e reter colaboradores no âmbito da RS Interna



Eixo Emocional

Desfrutar de momentos de cumplicidade com o seu filho

Proporcionar -lhe momentos felizes na sua companhia

Aumentar o conhecimento e estimular a aprendizagem do seu filho



Logótipo

O logótipo criado é a união de uma referência da empresa, com os sorrisos das crianças, que reflecte uma mensagem de alegria e cumplicidade, aliada à ideia central de proporcionar um ambiente onde a criança se sinta feliz, tranquilizando os seus pais.



A PT cresce com a sua família!

6.4 Marketing-mix

Sendo um conjunto de decisões que resultam das orientações estratégicas definidas na segmentação, target e posicionamento, o marketing-mix deverá ser coerente com os passos anteriores e, levar a um plano estratégico que satisfaça as necessidades dos “clientes-alvo”.

Serviço

O serviço educacional de Creche/Jardim-de-Infância, está vocacionado especialmente para filhos de colaboradores PT com idades compreendidas entre os 3 meses e os 5 anos, tendo esta a capacidade para 120 crianças (Anexo X).

O objectivo destas duas unidades conjuntas é proporcionar à criança ingressar em berçário e permanecer na instituição até à altura de sair para o 1º ano. A educadora de infância fará o seu acompanhamento escolar ao longo dos anos, através de um modelo educativo.

Horários e Actividades

Como foi referido anteriormente, a Instituição é creche! é composta por creche e jardim-de-infância, que acolherá 120 crianças divididas por salas que são designadas por cores ou números, constituídas por grupos homogéneos de acordo com as suas idades.

A Instituição estará aberta todo o ano, sendo o seu horário iniciado com a recepção das crianças às 7h30 e encerrado às 20h30 (Anexo XI).

Ao longo do ano serão ainda feitas actividades temáticas com as crianças e com os pais, apelando assim à proximidade com a família:

- **Open Day no écreche!** - nos meses de Abril e Maio (mês da comemoração do dia do Pai e da Mãe, respectivamente), os pais poderão marcar com as educadoras um dia, para passar a tarde com os seus filhos, por forma a fomentar a participação activa dos pais no dia-a-dia das crianças;
- **Dia da criança no écreche!** – em conjunto com o Programa Celebrar, será feito um dia especial para comemorar esta data (passeios, visitas a museus, etc);
- **Datas comemorativas no écreche!** – para assinalar a importância de algumas datas, serão feitas actividades dentro ou fora da instituição. Por exemplo, ida à Quinta Pedagógica dos Olivais para comemorar o dia da Árvore/início da Primavera;
- **Jornal semestral écreche!;**
- **Site institucional écreche!** – o site estará direccionado aos pais colaboradores e filhos, que podem aceder a:
 - **Caderneta online:** área reservada com login de acesso, onde constará um registo mensal da educadora sobre o progresso da criança e onde os pais poderão também colocar questões, uma zona de fotos partilhadas, acesso ao plano pedagógico e educativo e calendário das actividades a realizar no ano lectivo;
 - **Inscrição online:** nas actividades extra-curriculares, ou mudança de actividade caso o desejar;
 - **Jogos didácticos:** área com jogos interactivos para as crianças poderem aceder em casa.
- **Dia écreche!** – dia comemorativo da instituição com exposição dos trabalhos realizados pelas crianças ao longo do ano, espectáculo de apresentação aos pais da actividade desenvolvida e cerimónia de entrega das pastas de final do ano.

Organização das actividades extra-curriculares

A écreche! propõe aos pais um conjunto vasto de actividades extra-curriculares para os seus filhos, através de protocolos com professores especializados, não só na actividade que desenvolvem, mas também na área da educação infantil (Anexo XII).

No primeiro Ano Lectivo, as Actividades Extra-Curriculares: Ginástica e Música serão oferecidas a todas as crianças do Jardim-de-infância.

Serviços diferenciadores/valências

Para além do serviço educativo de base Creche/Jardim-de-infância, a instituição ainda confere aos pais e crianças um conjunto de valências que visam apoiar e aproximar a família:

- **Workshops para crianças com periodicidade mensal**
- **Workshops para pais com periodicidade mensal**
- **Babysitting** com deslocação a casa dos pais, nos dias úteis das 20h à 1h, e aos fins-de-semana e feriados das 8h às 2h.
- **Festas de Aniversário**
 - Aluguer do espaço na instituição, disponível ao fim-de-semana, das 15h às 18h;
 - Oferta de animação, decoração, bebidas e 1 gelado por criança;
 - Limite mínimo de 8 crianças e máximo de 20.
- **Terapia da fala e psicólogo de apoio**

Distribuição

A sede da instituição estará localizada, como Projecto-piloto, em Lisboa na zona de Picoas/Saldanha, para que possa estar junto aos principais edifícios da PT, nomeadamente o fórum Picoas, edifício Andrade Corvo, edifício Duque Loulé, TMN, PT PRO. O edifício será preferencialmente da PT (participação da Gestão de Edifícios do Grupo).

O local eleito deverá ser de fácil acesso, para não existir confusão na paragem dos carros quando os pais deixam/levam as crianças, possibilidade de estacionamento na zona circundante e, uma zona com rampa de acesso a deficientes, caso o acesso assim o exija.

Preço

Existe uma parte de creches e jardins-de-infância que são IPSS, onde a média da mensalidade varia em função do rendimento dos pais e rondam os dois mil euros ano. Por outro lado nas instituições lucrativas o valor anual varia entre 1400 e 6000 euros ano, sendo que dentro da mesma localidade a despesa pode variar bastante.

No écreche!, o preço praticado terá em conta o rendimento per capita do agregado familiar, pois sendo este um serviço que visa apoiar os colaboradores com maiores necessidades este será um factor importante e decisivo na sua definição. (Anexo XIII)

Assim, e tendo em consideração os custos associados à prestação do serviço, definiram-se os seguintes preços:

Descrição	Preço (IVA incluído à taxa em vigor)
Inscrição + Seguro Anual	€50 + €30
Mensalidade (actividades extracurriculares música e ginástica incluídas)	*baseada no rendimento per capita do agregado familiar
Actividades extra-curriculares (fora as incluídas na mensalidade)	€10/aula
Refeições Mensais (almoço, lanche e reforços)	€50
Refeições Diárias (almoço, lanche e reforços)	€5
Workshops	€2,5
Festas de aniversário (preço por criança)	€8,5
Serviço de babysitting	€10/hora
Terapia da fala	€20/sessão
Renovação da matrícula + seguro anual	€15 + €30

Tabela 4 - Preços dos serviços

Pessoal

Docente e auxiliar

Para assegurar um serviço de excelência, será essencial possuir recursos humanos com elevadas competências, fulcrais na pedagogia do écreche!. Serão necessários Educadores de infância e Auxiliares de educação que são funcionários com formação profissional no tratamento com crianças, preferencialmente com 2 anos de experiência de trabalho na área. (Anexo XIV)

Suporte Físico

Características Gerais

Considerando que o serviço apresenta uma forte componente material e humana, é necessário possuir as condições necessárias ao seu bom funcionamento.

Relativamente à gestão funcional do espaço, este terá as condições necessárias para satisfazer e promover o desenvolvimento das crianças. Possui dois pisos, onde a parte inferior destina-se às valências de creche, jardim-de-infância e refeitório e o 1º piso para as actividades extra-curriculares. (Anexo XV)

Ainda no piso inferior existe:

- Secretaria/Recepção;
- 1 Sala de espera/acolhimento de pais;
- 8 Salas de creche e jardim-de-infância (sendo 2 delas berçário);
- 2 WC de crianças (masculino e feminino, adaptados para deficientes),
- 1 WC para adultos;
- 1 Sala de enfermaria;
- 1 Dispensa de materiais de limpeza;
- 1 Dispensa para bens alimentares;
- 1 Cozinha;
- 1 Refeitório;
- 1 Elevador.



No piso superior para além das 2 salas de actividades extra-curriculares e em que uma delas é sala de informática, existe também:

- 1 Sala para workshops, com biblioteca e videoteca;
- 1 Sala polivalente com zona de arrumos para material gimnodesportivo;
- 1 Gabinete para terapia da fala e psicólogo;
- 1 Dispensa de material escolar;
- 1 WC de crianças;
- 1 WC de adultos;
- 1 Vestiário/Balneário;
- 1 Gabinete de Educadores com uma zona de isolamento no caso de alguma criança adoecer repentinamente;
- 1 Gabinete de Direcção.

No que respeita à gestão de ambientes, todos os espaços irão possuir uma decoração divertida, propicia à satisfação e bem-estar das crianças. Estes espaços possuíram climatização, iluminação o mais natural e eficiente possível e música ambiente no berçário. Em todos eles os materiais serão cuidadosamente escolhidos, no sentido de proporcionar qualidade, segurança e conforto: materiais não tóxicos, não inflamáveis; anti-derrapantes, anti-fúngicos e película anti-estilhaço nas janelas.

Espaços comuns e áreas descobertas

No écreche! haverá um espaço exterior onde as crianças poderão brincar, andar de triciclo e fazer outras actividades ao ar livre. Estará também equipado com baloiços e escorregas. Outra das atracções neste espaço será a zona de quintal destinada a uma pequena plantação de flores e frutos.

Processos

Inscrições

As inscrições estarão abertas durante todo o ano lectivo, devendo ser formalizadas mediante a apresentação do cartão de colaborador, dos documentos necessários e do preenchimento da respectiva ficha de inscrição e ficha individual da criança.

Caso as 120 vagas fiquem preenchidas, haverá uma lista de espera por ordem de inscrição.

Serviços diferenciadores/valências

Os workshops, festas de aniversário ou outras actividades pontuais, realizar-se-ão aos fins-de-semana ou depois das 20h em dias úteis. Em relação à terapia da fala, psicólogo e babysitting, deverão ser previamente marcadas com 48h de antecedência.

Parcerias e relações com o exterior

Os serviços prestados pela écreche! gozaram de parcerias com: Cheque Creche (ACCOR Services⁶), Fisher Price em brinquedos, Mustela para produtos de cosmética, Sector mais nas refeições, Milupa para complementos alimentares e Carrinho de esferas para o transporte das crianças em serviços pontuais.



Comunicação

A comunicação terá em linha de conta o Programa éconsigo!, já que este projecto fará parte integrante do mesmo.

Os objectivos de comunicação são:

- Dar a conhecer aos colaboradores o serviço;
- Despertar a curiosidade do colaborador para que adira ao serviço;
- *Fazer gostar* do serviço e passar a palavra.

Os meios utilizados para comunicar serão os já utilizados também pelo éconsigo!.
(Anexo XVI)

Quanto aos custos de comunicação seriam praticamente nulos dado que a comunicação será feita através dos canais já existentes para o efeito.

⁶ Cheque creche permite às empresas conceder um benefício social através da comparticipação nas despesas de educação dos filhos dos seus colaboradores com idade inferior a 7 anos. Um apoio á família, com vantagens sociais e fiscais.

7. Conclusões

Promover o equilíbrio entre a vida profissional e a familiar, o bem-estar e a motivação foram os motores de ignição para o desenvolvimento deste Projecto.

A preocupação da organização em responder às necessidades e expectativas dos seus colaboradores resulta, com certeza, numa forte ligação entre ambos. Ouvir, informar, apoiar e envolver são ideias-chave num processo de desenvolvimento de acções de responsabilidade social corporativa.

Esta abertura para ouvir os colaboradores, a comunicação transparente e acessível é, segundo a *Great Place to Work*, um aspecto que caracteriza uma empresa considerada por quem lá trabalha um bom lugar para trabalhar.

Assim, dada a complexidade e competitividade das organizações, torna-se crucial a aplicação de forma estruturada de programas internos que visam o apoio, a motivação, a geração de ideias de melhoria contínua, sendo o principal benefício, o de construir um relacionamento forte e a partilha dos objectivos da empresa.

O programa OPEN foi disso exemplo, criado para dar voz a todo um potencial de inovação que existe, efectivamente no Grupo PT, mas que não estava a ser aproveitado. Nasceu assim um programa que procura estimular a iniciativa, promover a participação e colocar a inovação no centro da forma de trabalhar.

Várias foram as ideias submetidas pelos colaboradores que fomentavam a promoção do equilíbrio da vida familiar com a profissional, expressando mesmo a vontade de poder ter um espaço onde pudessem ter os seus filhos mais perto de si.

Na área da Responsabilidade Social Interna, também já foram diversos os esforços no sentido de alavancar áreas que dizem respeito à promoção do mérito individual, à equidade interna, à compensação alinhada com o mercado e ao reforço do sentimento de pertença. Tudo indicadores que demonstravam um forte descontentamento por parte dos colaboradores.

Deste modo, de um conjunto de iniciativas dispersas e desvalorizadas pelo colaborador, surgiu um conceito que acolhe quatro vertentes de apoio. Apoio ao desenvolvimento dos filhos, às famílias com necessidades especiais, ao convívio entre a família e

colaboradores, fora do ambiente de trabalho e à celebração de momentos especiais nas suas vidas.

Neste sentido, há uma janela de oportunidade para a prestação de um serviço que se foque na família: relação directa, prolongamento e proximidade da educação trabalhada na escola até ao seio familiar e, na criança: desenvolvimento e aprendizagem. O que leva à criação de uma creche/jardim-de-infância no local ou perto do local de trabalho dos colaboradores PT.

Com este projecto pretende-se continuar o compromisso assumido entre o Grupo e os colaboradores, no âmbito da Responsabilidade Social Interna.

Ao nível da gestão, ambiciona-se melhorar o índice de satisfação dos colaboradores – clima organizacional, colocar a empresa num dos primeiros lugares do ranking das melhores empresas para trabalhar (em 2012) e, integrar os aspectos sociais nos processos de planeamento e tomada de decisão.

Ao nível comportamental, aspira-se a promover o equilíbrio entre a vida profissional e a família, promover a interactividade dos pais colaboradores com os seus filhos, atrair, motivar e reter colaboradores.

Limitações

Quanto às limitações do projecto em si, poderá existir um descontentamento de alguns colaboradores pelo facto da instituição se localizar em Lisboa, levando a um sentimento de discriminação, já que as iniciativas quando se realizam deverão abranger o máximo de colaboradores possível. No entanto, como este será um projecto-piloto, a ideia seria num espaço de um, dois anos, alargar este serviço a mais localidades (Porto, Aveiro, Coimbra, etc.).

Outra possível limitação poderá ser o elevado número de adesões, não permitindo a todos usufruírem da iniciativa. Neste caso, dado a limitação das vagas, sugere-se a oferta de um cheque creche, em valor equivalente ao desconto concedido no âmbito do écreche!.

No que diz respeito às limitações pessoais no desenvolvimento deste projecto, sublinho o facto de não me ter sido possível aplicar o questionário aos colaboradores, o que limitou a extrapolação dos resultados para o universo da população. Ainda que para



colmatar esta lacuna, tenha aplicado um Focus Group com alguns colaboradores que gentilmente se disponibilizaram para o efeito.

Apesar desta restrição, e dentro do que se propõe para o desenvolvimento deste trabalho, acredito estar a colaborar para o desenvolvimento da área de Responsabilidade Social Interna e da motivação dos colaboradores do Grupo PT.

8. Bibliografia

Monografias:

GrÖnroos, C. (1995), “Gerenciamento e serviços, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Lambin, Jean-Jacques, (2001), “Marketing Estratégico”, 4ª Edição, McGraw-Hil, Lisboa.

Lindon, D., Lendreie, J. et all (2004), “Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing”, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Morgan, D. L., (1998), “Focus Group as qualitative research”, Beverly Hills: SAGE Publications.

Contribuições para trabalho colectivo:

Ameshi, K.M. e Adi, B. (2007), *reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish*, Business Ethics: A European Review, v.16, n.1, p.3-18.

Branco, M.C. e Rodrigues, L.L. (2006), *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, Journal of Business Ethics, v.69, n.2, p.111-132.

Berry and Parasuraman, (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New. York: The Free Press, p151.

Burkitt, Hugh and John Zealley (2006), *Marketing Excellence: Winning companies reveal the secrets of their success*. John Wiley & Sons Ltd., Page 295, John Wiley & Sons Hugh.

Cetindamar, D. (2007), *Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact*, Journal of Business Ethics, v.76, n.2, p.163-176.

Gardberg, NA & Fombrun, CJ (2006), *Corporate Citizenship, Gardberg: the creation of intangible assets in institutional environments*, Academy of Management Review vol. 31 Issue 2, p329- 3.

Hediger, W. e Lantos, G.P. (2001), *The boundaries of strategic corporate social responsibility*, Journal of Consumer Marketing, v.18, n.7, p.595-630.

Hemingway, C.A. e Maclagan, P.W. (2004), *Managers'Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, v.50, n.1, p.33-44.

Luo, X. e Bhattacharya, CB (2006), *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction and Market Value*, Journal of Marketing, Vol. 70 Issue 4, p1-18.

MILES, M.P. e COVIN, J.G. (2000), *Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage*, Journal of Business Ethics, v.23, n.3, p.299-311.

Munilla, L.S. e Miles, M.P., (2005), *The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory*, Business and Society Review, v.110, n.4, p.371-387.

Murray, L. e Hazlett, S., et al (2007), *from quality management to socially responsible organizations: the case for CSR*, International Journal of Quality & Reliability Management, v.24, n.7, p.669-682.



Parasurman, A. (1986), *Marketing Research*, Toronto. Addison-Wesley Publishing Company, p245.

Snider, J. e Hill, R.P., et al. (2003), *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms*, *Journal of Business Ethics*, v.48, n.2, p.175-187.

Valor, C. (2005), *Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability*, *Business and Society Review*, v.110, n.2, p.191-212.

Windsor, D. (2006), *Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches*, *Journal of Management Studies*, v.43, n.1, p.93-114.

Periódicos Científicos:

Marshall, G.W., Baker, J. and Finn, D.W., (1998), "Exploring internal customer service quality", *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 4/5, pp.381-392.

Working papers:

Krueger, R. A., and M. A. Casey (2000), *Focus groups: A Practical Guide for Applied Research*, Paper number 36, Social Development Department The World Bank.

Reto, L e Nunes, F. (1999). Métodos como estratégia de pesquisa, *Revista Portuguesa de Gestão*, Nº 1, 21-32.

Referências não publicadas retiradas da Internet:

Comissão das comunidades Europeias, "Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas", Bruxelas, 2001, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf

Dennis, B. Arnett & Debra, A. Laverie & Charlie McLane (2002) http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/88702852_3.html

Internet:

<http://www.bportugal.pt>

<http://www.ine.pt>

<http://www.oparque.com/>

<http://www.rseportugal.eu/>

<http://www.wbcasd.org>

Anexos

Anexo I – Guião do Focus Group

Algumas regras básicas de funcionamento: somente uma pessoa fala de cada vez, não devem existir conversas laterais, todos serão ouvidos e encorajados a darem as suas opiniões.

A duração da sessão é de cerca de 1h30, começando com a apresentação dos participantes.

Tomando em consideração que os participantes são colaboradores da organização e com filhos com idades compreendidas entre os 3 meses e os 5 anos, há que ter em conta o facto de já terem os filhos em creches e jardins-de-infância. E, neste sentido, explicar que se pretende saber as suas opiniões em relação a poder colocar o seu filho numa creche/jardim-de-infância perto do seu local de trabalho.

Cada participante deverá referir o que considera **mais importante no processo de escolha de uma instituição** para os seus filhos

Cada participante deverá referir **o porquê de colocar ou não o seu filho numa instituição que estivesse no seu local ou perto do seu local de trabalho.** (Explicar bem os motivos)

Cada participante deverá referir o que considera mais importante, em relação a **actividades extra-curriculares**, para o seu filho e para o seu desenvolvimento.

Aferir a **importância de serviços especiais**: workshops para crianças, para pais, Babysitting, festas de aniversário, terapia da fala.

Avaliar quanto é que os participantes estariam dispostos a **pagar pelo serviço.**

Cada participante deverá referir os **benefícios** para si e para a empresa desta acção.

Cada participante deverá referir quais os **riscos** e as **dificuldades de implementação.**

Anexo II – Diferentes estados de ideias no mercado – OPEN

Nome	Descrição
Submetida	Estado da ideia após criação e submissão pelo Participante do Mercado de Ideias. Esta ideia aguarda que o Administrador verifique conformidade com as regras de submissão de ideias
Pendente de Correção	Estado da ideia resultante de uma primeira validação pelo Administrador que verificou que a ideia não cumpre as regras de submissão. Esta ideia aguarda que o autor da mesma efectue as devidas correções
Rejeitada pelo Administrador	Estado da ideia quando a mesma não cumpre as regras de submissão e o autor da ideia não efectuou correções, em tempo útil.
Submissão Validada	Estado da ideia que foi validada pelo Administrador e encontra-se na lista de espera para entrar no Mercado
No Mercado	Estado da ideia que encontra-se no Mercado e está disponível para avaliação pelos Participantes
Rejeitada pelo Mercado	Estado da ideia que, após sair do Mercado foi rejeitada pelos Participantes no Mercado de Ideias. Esta ideia terminou o período de negociação no Mercado, com uma avaliação inferior ao limite de aprovação definido ou um número insuficiente de Participante
Aprovada pelo Mercado	Estado da ideia que, após sair do Mercado, foi aprovada pelos Participantes no Mercado de Ideias. Esta ideia terminou o período de negociação no Mercado com uma avaliação superior ao limite de aprovação definido e um número suficiente de Participantes.
Atribuída a <i>Manager</i>	Estado da ideia quando esta foi atribuída a um <i>Manager</i> para avaliação
Rejeitada pelo <i>Manager</i>	Estado da ideia após rejeição pelo <i>Manager</i> . O <i>Manager</i> identificou obstáculos à concretização da ideia, recusando a sua execução. Os motivos da recusa estão identificados na descrição da

	ideia
Implementar	Estado da ideia que reflecte a aceitação da sua concretização por parte do <i>Manager</i> , o qual estabelecerá um prazo para a sua execução.

Anexo III – Apoios e incentivos prestados no âmbito dos Programas éconsigo!



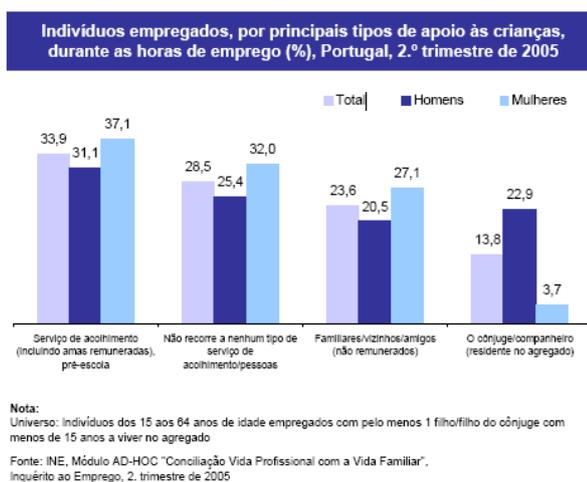
	2008		2009		2010		Taxa de variação anual	
	#	k€	#	k€	#	k€	#	k€
Crescer	1193	585	2027	1076	2421	1300	42%	49%
Apoiar	59	138	37	98	1080	195	328%	19%
Acção	12940	224	18000	205	20500	205	26%	-4%
Celebrar	10463	120	12545	127	19640	137	37%	7%
Total Global	24665	1067	32609	1606	43641	1837	33%	31%

Anexo IV – Factor politico-legal

Decretos-Lei com papel activo na regulamentação do sistema educativo português:

- Decreto-Lei nº46/86 de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo;
- Decreto-Lei nº5/97 de 10 de Fevereiro que incumbe ao Estado a criação de uma rede pública de educação pré-escolar, e no caso de esta ser insuficiente, incumbe-o de apoiar a criação de estabelecimentos de educação pré-escolar por outras entidades da sociedade civil;
- Despacho Normativo nº98/89 de 27 de Outubro que refere as normas e as condições de abertura de uma creche.

Anexo V – Factor sócio-cultural



Resultados obtidos no módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego de 2005 “Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar”.

Anexo VI – Programa Crescer

é consigo!
 crescer responsabilidade social interna

Apoios ao Estudo 2009/2010

Com o objectivo de apoiar a formação escolar dos descendentes dos colaboradores PT, foi aprovado um novo programa de Apoios ao Estudo, que promove uma maior equidade, uniformidade, transversalidade e abrangência.

Um Programa. Quatro Apoios.
 Caso reúna as condições regulamentadas, são quatro os apoios a que pode candidatar-se:

- Estudo
- Necessidades Educativas Especiais
- Deslocação
- Prémios de Excelência

Clique na imagem, conheça o **Regulamento** e as principais alterações face ao ano anterior.

A PT apoia o futuro dos seus filhos!

Anexo VII – Programa Apoiar



Voluntariado Empresarial “Mão-na-Mão” - Conchinhas do Mar 2010

Pelo oitavo ano consecutivo, a acção **Conchinhas do Mar** conta com o espírito de voluntariado dos colaboradores PT para proporcionar às crianças do Centro de Reabilitação de Alcoitão uma semana especial.

Clique na imagem, saiba tudo sobre esta iniciativa e inscreva-se para participar como voluntário.

Datas: **14, 16, 17 e 18 de Junho 2010**

A PT fomenta a solidariedade!



Anexo VIII – Programa Acção



A cuidar da sua saúde ou a correr por uma boa causa, o importante é que não fique parado!

No dia **22 de Maio**, vá com a sua família até ao **Estádio Universitário de Lisboa** e participe na **6ª edição do “Desafio do Coração”**. Um percurso orientado onde cada estação revela uma surpresa saudável!

No dia **30 de Maio**, participe na **“Corrida da Mulher”, no Porto**, a favor da Liga Portuguesa contra o Cancro. Junte os amigos e vá caminhar em nome da solidariedade.

Clique na imagem, saiba tudo sobre estas acções e inscreva-se até ao dia 18 de Maio.

A PT contribui para uma vida saudável!



Anexo IX – Programa Celebrar



é consigo!
celebrar responsabilidade social interna

Este ano, o Dia da Criança celebra-se a 30 de Maio, na Colónia da PT!

Música, cor, jogos, palhaçadas e mistério ... tudo isto num só dia!
Para os seus filhos preparámos muitas actividades que vão encher a Colónia da Verdizela de risos e boa disposição.

Clique na imagem, veja o programa detalhado e inscreva-se até ao dia **24 de Maio**.

A PT celebra os momentos especiais!

Anexo X – Distribuição das crianças por salas

Creche

	Nº DE UTENTES	PESSOAL AUXILIAR	PESSOAL DOCENTE
Berçário (3-12M)			
Amarelo	12	2	-
Verde	12	2	-
Salas			
1 Azul-escuro	12	1	1
2 Azul claro	12	1	1

Jardim-de-infância

SALAS	Nº DE UTENTES	PESSOAL AUXILIAR	PESSOAL DOCENTE
A1	18	2	1
A2	18	2	1
B1	18	2	1
B2	18	2	1

Anexo XI – Horários e Actividades

Horário	
07:30 às 09:00	Período de acolhimento das crianças
09:00 às 11:30	Actividades pedagógicas orientadas
11:30 às 12:30	Almoço
12:30 às 14:00	Repouso
14:00 às 16:00	Actividades pedagógicas orientadas
16:00 às 16:30	Lanche
16:30 às 18:30	Actividades extra-curriculares e lúdicas livres
18:30 às 20:00	Período de saída das crianças
18:30 às 19:30	Banho diário quando solicitado

Anexo XII – Organização das actividades extra-curriculares

Dias	Musica	Inglês	Ginástica	Ciência divertida	Int. novas tecnologias
2º Feira	-	16:30	-	-	17:30
3º Feira	16:30	-	17:30	-	-
4º Feira	-	17:30	-	16:30	-
5º Feira	16:30	-	17:30	-	-
6º Feira	-	-	-	-	16:30

Anexo XIII – Quadro de participações

Escalão	Rendimento per capita do agregado familiar (*)	Percentagem de participação	Nº prestações (a descontar no vencimento)
1	≤ 535,00 €	90%	1 ou 3
2	> 535,00 € e ≤ 635,00 €	75%	1, 3 ou 6
3	> 635,00 € e ≤ 735,00 €	50%	1, 3 ou 6
4	> 735,00 € e ≤ 835,00 €	25%	1, 3 ou 6
5	> 835,00 € e ≤ 935,00 €	10%	1, 3 ou 6
6	> 935,00 €	0%	1, 3 ou 6

(*) **Rendimento per capita do agregado familiar = Rendimento Global líquido do agregado familiar (constante da última declaração de rendimentos) / nº elementos agregado familiar / 12 meses.**

A empresa concederá apoio na inscrição na creche/jardim-de-infância aos descendentes (filhos e equiparados a cargo) dos trabalhadores vinculados à PT, no activo e ao serviço, nos seguintes termos:

- Participação escalonada no valor da inscrição, consoante a capitação mensal do rendimento do agregado familiar (RPC), devendo ser aplicada a respectiva percentagem, conforme se encontra no quadro.
- Concessão de um desconto de 10% no preço das inscrições para o 2º descendente e seguintes a cargo dos trabalhadores PT, desde que estes se enquadrem no quadro de participações expresso na alínea anterior.

Anexo XIV – Pessoal

Tipo de Serviço	Colaboradores
Direcção/administração	2
Educadores de infância	6
Auxiliares de educação	14

Serviços subcontratados	Colaboradores
Alimentação	*empresa subcontratada
Limpeza	*empresa subcontratada
Professores de actividades extra	3
Babysitter	2
Terapeuta da fala	1
Psicólogo	1
Equipa para workshops	*empresa subcontratada

Anexo XV – Espaços e Ambientes



Anexo XVI – Plano de Meios de Comunicação

éPT Canal é!Consigo	Espaço on-line de RSI Canal onde, para além da agenda do mês e informação detalhada sobre as iniciativas, se vai fundar o repositório de histórias de RSI e comunicar este novo serviço.
E-mail Marketing	Envio regular do lançamento das iniciativas.
éPT Acompanhamento Editorial	Banners éPT com mensagens Chave. Garantir divulgação noticiosa das iniciativas de RSI.
Plasmas PT TV	Divulgar histórias dos participantes e reportagens dos eventos