

*O Contributo da Comunicação Interna no relacionamento da  
Direcção de Marketing com a Rede Comercial  
da Caixa Geral de Depósitos.*

**LUÍSA BARRETO MADEIRA**

Projecto de Mestrado  
em Marketing

Orientador:

Prof. Doutor José Manuel Seruya, Universidade Católica

Lisboa, Maio de 2012

*“A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem(...). A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional.”*

Margarida Kunsch, em *Relações Públicas e Modernidade*<sup>1</sup>

*"Este texto não foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico."*

Ao longo do trabalho encontram-se algumas citações redigidas em conformidade com o Novo Acordo Ortográfico, e nesse caso foi adoptado. Um exemplo disso é o *site* da Caixa [www.cgd.pt](http://www.cgd.pt).

---

<sup>1</sup> Citado em <http://polorp.wordpress.com/category/citacoes/>, Blog sobre atratividade na comunicação.

O Contributo da Comunicação Interna no relacionamento da Direcção de Marketing  
com a rede comercial da Caixa Geral de Depósitos.

**Luísa Barreto Madeira**

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos e destacar algumas pessoas que contribuíram, de uma forma ou de outra, para a realização deste trabalho.

Obrigada Professor Doutor José Manuel Seruya, orientador desta investigação, pelas orientações, conselhos e críticas que me transmitiu e pela disponibilidade e apoio demonstrado ao longo de toda a elaboração deste estudo.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho da Caixa Gestão de Activos, nomeadamente, Raquel Santos e Ilda Tavares, pelas suas palavras amigas, incentivos, ajudas e conselhos ao longo de todo o percurso.

Quero deixar aqui também um agradecimento muito especial às Direcções de Marketing (DMK), Comunicação (DCM) e Pessoal (DPE) assim como das quatro Direcções Comerciais da Caixa, que se mostraram sempre disponíveis para ajudar e sem eles a recolha dos questionários não teria sido nada fácil, senão mesmo impossível.

Um especial agradecimento ao Eduardo pelo seu apoio, ajuda, compreensão e incentivo e à minha mãe, sem os quais não teria sido possível a elaboração deste trabalho.

Mesmo hoje não conseguindo ler o meu trabalho quero dedicá-lo às minhas filhas Ema e Vera, pelas horas que abdicaram da minha atenção e pela força que me deram nos seus mimos e companhia.

*“A sabedoria é filha da experiência.”<sup>2</sup>*

(Leonardo da Vinci)

---

<sup>2</sup> Citada em <http://sites.google.com/site/leonardomja/> - página pedagógica

## RESUMO

Desde a década de 70 que o sector bancário português sofreu várias alterações. A Caixa Geral de Depósitos, único banco estatal português, não foi excepção e teve de acompanhar a evolução do sector. Será analisada a sua história enquadrada no sector, principalmente ao nível da sua política de comunicação interna.

Todas as mudanças que ocorreram, juntamente com desenvolvimento tecnológico, a própria expansão geográfica que o sector bancário passou e com a política gestão passando-se a focar nos clientes, exigiram uma adaptação interna dos bancos. Tendo-se imposto particularmente uma modificação na forma de comunicar com os colaboradores.

A visão das direcções de marketing em desenvolver produtos para a rede comercial vender sem haver envolvimento, *feedback*, interacção inter/intra departamental faz parte do passado. É nesta viragem que se pretende compreender o contributo da comunicação interna. Tendo a comunicação ganho relevo foram criadas direcções específicas de comunicação interna que para além de informarem qual é a missão da empresa, contribuem para gerir a divulgação de toda a informação da instituição. As direcções da Caixa envolvidas também se adaptaram neste sentido, conforme se pôde verificar através da realização de entrevistas e questionários aos seus colaboradores.

A política de comunicação interna é desenvolvida através de diferentes suportes, com o intuito de promover o espírito de equipa dando a conhecer o que é feito dentro de toda a empresa. Contudo, a sua principal incumbência será contribuir para a motivação no desempenho de um bom trabalho, que conseqüentemente se traduz numa melhor serviço para o cliente.

**Palavras-Chave:** Comunicação interna; Caixa Geral de Depósitos; Relacionamento Marketing/Comercial;

**JEL:** M14, G21

## ABSTRACT

Since the 70's the Portuguese banking sector have been through several changes. Caixa Geral Depósitos, the only Portuguese state-owned bank, was no exception and had to follow the movements in the sector. It will be analysed the Caixa's history within the sector, especially its policy of internal communication.

All changes in the banking sector, together with technological development, geographic expansion and policy of customer-centric, have required an internal adaptation of the banks. This adaptation imposed a change in internal communications, in particular in the communication with employees.

The department of marketing vision changed considerably over the last decades; developing products for the sales force to sell without asking for their feedback and inter/ intra departmental interaction is part of the past. In the context of this new marketing vision, we aim to explore and understand the contribution of internal communication. The communication became increasingly important, and the specific internal communication departments were created. These departments communicate the company's mission, and are also liable for the release of all information of institution. Caixa's departments have also adapted to this new reality, in line with findings from interviews and questionnaires to Caixa's employees.

Internal communication is using different channels, which promote the involvement of collaborators and reinforce team spirit, at the same time showing what is done in the whole company. However, Internal Communication's main goal is to contribute to motivate employees, leading to a better work performance and consequently providing a better service for the customer.

**Key words:** Internal communication, Caixa Geral de Depósitos; Relation between Marketing and Comercial Department's;

**JEL:** M14, G21

## SUMÁRIO EXECUTIVO

“A comunicação organizacional interna destaca-se, atualmente, como uma das práticas que exerce fundamental importância para o desenvolvimento das empresas e para a obtenção de melhores resultados por elas (HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002). Porém, dada a sua complexidade, a comunicação pode também se apresentar como sendo um dos grandes desafios a ser superado pelas empresas e um considerável gap teórico na Teoria da Administração e do Marketing (THAYER, 1976; CALABRESE, 1997).” (Zanluchi (2006:117)).

Em Portugal, o sector bancário sofreu fortes alterações desde a década de 70, modificações também sentidas na Caixa, actualmente o único banco estatal português. A evolução do sector bancário sentiu-se devido a vários factores, destaca-se assim alguns:

- Nacionalizações (pós 25 de Abril 1974)
- Privatizações (inícios da década de 80);
- Entrada na União Europeia (1986);
- Dispersão geográfica dos bancos (desde década de 80);
- Criação de empresas parabancárias (*leasing, factoring, etc.* Finais década de 80);
- Entrada de concorrentes estrangeiros (década de 90)
- Fusões entre os diversos bancos (década de 90)
- Introdução do Euro (2001);
- Internacionalização
- Aumento da regulamentação pelo Banco de Portugal (BP) e pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM);
- Crise dos mercados financeiros desde 2007;

Estas e outras mudanças repercutiram-se bastante no modo de actuação da banca no geral, pois as necessidades foram mudando, exigindo assim o aumento da variedade de produtos e serviços para apresentar aos seus clientes. Não só a oferta foi repensada como a maneira de ver e cuidar dos clientes foi revista, o cliente passou a ser o foco.

No caso da Caixa, estas alterações também se sentiram. Será analisada a sua própria evolução histórica e principalmente ao nível da sua actual política de comunicação interna, como maior banco Português.

*“Quanto à importância e eficácia da comunicação na organização, Calabrese (1997) defende a comunicação e também a cooperação como ferramentas indispensáveis para responder imediatamente às constantes mudanças que acontecem no ambiente no qual estão inseridas as organizações e, segundo Reis (2002, p. 16): “Além de expressar a mudança, a comunicação é um elemento constitutivo da mudança”. Portanto, quando a comunicação organizacional é discutida, o que merece ênfase nessa discussão são os aspectos relativos à sua eficácia: “A comunicação eficaz é considerada uma prioridade para as organizações” (ANDREWS; HERSHEL, 1996, p. 39). Essa comunicação consiste na colaboração, interação e comprometimento dos funcionários pela construção de significado na mensagem (BARKER; CAMARATA, 1998) e não apenas na simples troca de informações.” (Zanluchi (2006:119)).*

A evolução do sector bancário juntamente com o desenvolvimento tecnológico tiveram como consequência novas exigências, que só têm vindo a ser alcançadas porque a própria comunicação interna das organizações também foi repensada. A política de comunicação interna teve de passar a fazer parte da visão estratégica global da empresa. Torna-se assim importante comunicar, receber *feedback*, perceber as necessidades dos colaboradores e conhecer o que os clientes querem, ou seja a mentalidade de que a gestão do dia-a-dia é apenas enviar informações *top-down* é desactualizada.

Para conhecer os procedimentos de comunicar na Caixa e compreender a importância de uma política de comunicação interna eficiente foram realizadas entrevistas aos responsáveis das direcções *core* (marketing, pessoal e comunicação) para a temática em análise e posteriormente foram elaborados questionários aos colaboradores da rede comercial da Caixa.

Por fim, e com base na revisão sobre a evolução do sector bancário e da Caixa, da comunicação interna e dos resultados do questionário na Caixa conseguiu-se perceber a imagem que os colaboradores têm das medidas actualmente praticadas; que o uso da intranet está incutido nos colaboradores e é considerada essencial para todos, desde as hierarquias superiores às inferiores e das direcções centrais a quem se encontra no atendimento ao cliente.

As novas tecnologias fazem parte do dia-a-dia dos colaboradores, mas ainda se sente alguma resistência, tanto por parte da Administração como por parte de alguns colaboradores, para a adopção e uso das redes sociais internas.

## Índice Geral

AGRADECIMENTOS .....	I
RESUMO .....	II
ABSTRACT .....	III
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	IV
ÍNDICE GERAL .....	VI
ÍNDICE DE ANEXOS .....	VIII
ÍNDICE DE TABELAS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS .....	X
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....	X
LISTA DE ABREVIATURAS .....	XI
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Enquadramento e motivação .....	1
1.2 Contexto do problema .....	2
1.3 Estrutura do projecto de mestrado.....	5
2. O SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS .....	6
2.1 Períodos marcantes.....	6
2.1.1 1974 a 1981: Pós-revolução.....	6
2.1.2 1981 a 1992: Privatizações e adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) .....	7
2.1.3 1992 a 1999: Fusões.....	7
2.1.4 1999 a 2010: A entrada no Euro .....	8
2.2 Regulamentação do sector bancário .....	11
2.3 Evolução do sector bancário .....	12
2.3.1 Reorganização da oferta.....	12
2.3.2 Foco no cliente.....	14
2.4 A Caixa no sector bancário Português .....	17
3. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA CAIXA: EVOLUÇÃO .....	20
3.1 Opinião dos administradores desde 1980.....	21
3.2 Os suportes de comunicação interna da Caixa .....	24
3.3 A comunicação interna é da responsabilidade de que direcção? .....	29
3.3.1 Papel da Direcção de Comunicação (DCM).....	29
3.3.2 Papel da Direcção de Pessoal (DPE) .....	31
3.4 Relação com a Direcção de Marketing .....	35
4. COMUNICAÇÃO INTERNA: PERSPECTIVA CONCEPTUAL .....	38
4.1.1 Porquê a comunicação é hoje tão importante? .....	39
4.1.2 Comunicação interna vs marketing interno vs <i>branding</i> interno .....	42
4.1.3 Informar vs Comunicar .....	46

4.1.4	Suportes: canais e acções de comunicação interna .....	50
4.1.5	As novas tecnologias ao serviço da comunicação interna .....	52
5.	TRABALHO DE CAMPO: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....	55
5.1	Tipos de dados, métodos e técnicas de inquirição .....	55
5.1.1	Dados qualitativos: entrevistas em profundidade .....	55
5.1.2	Dados quantitativos: questionário <i>on-line</i> .....	56
5.2	Universo .....	57
5.2.1	A dimensão da amostra.....	57
5.2.2	Caracterização da amostra .....	59
6.	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO <i>ON-LINE</i> .....	63
7.	CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	75
7.1	Contribuição da investigação do ponto de vista teórico e prático.....	75
7.2	Limitações do projecto .....	77
7.3	Sugestões para investigação futura e medidas a implementar .....	77
	BIBLIOGRAFIA.....	81
	ANEXOS.....	86

## Índice de Anexos

Anexo 1- Organograma da Caixa Geral de Depósitos .....	87
Anexo 2- Dados históricos dos membros da Associação Portuguesa de Bancos .....	88
Anexo 3- A primeira crise financeira do século XXI.....	89
Anexo 4- Redes de agências bancárias – 2012, associadas da APB.....	90
Anexo 5- Exemplo da banca em Portugal.....	91
Anexo 6- Principais objetivos estratégicos .....	92
Anexo 7- Marcos da história da CGD.....	94
Anexo 8- Organograma Direcção de Comunicação (DCM) da Caixa.....	95
Anexo 9- Exemplos das iniciativas de comunicação interna desenvolvidas pela DCM:.....	96
Anexo 10- Organograma Direcção de Pessoal (DPE) da Caixa .....	102
Anexo 11- <i>Print-screens</i> do portal do empregado: Caixapessoal.....	103
Anexo 12- Agenda 28º Conselho Aberto, 14 e 15 de Junho de 2011 .....	104
Anexo 13- Organograma da Direcção de Marketing (DMK) da Caixa.....	105
Anexo 14- E-mail enviados aos Gestores de <i>Cross-selling</i> .....	106
Anexo 15- Entrevista à DCM: Área de Comunicação Interna e Intranet.....	107
Anexo 16- Entrevista à DCM: Área de Comunicação Externa e Meios.....	108
Anexo 17- Entrevista à DPE: Área de Comunicação e Recursos Humanos.....	109
Anexo 18- Entrevista à DPE: Área de Formação e Desenvolvimento.....	110
Anexo 19- Entrevista à DMK.....	111
Anexo 20- Questionário <i>on-line</i> efectuado à rede comercial da Caixa.....	112
Anexo 21- Fórmula de cálculo da dimensão da amostra .....	120
Anexo 22- Tabelas de resultados do questionário.....	121

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Evolução Sector bancário Português de 2007 a 2010 – N° de Colaboradores .....	9
Tabela 2 -- Evolução Sector bancário Português de 2007 a 2010 – N° de Agências.....	10
Tabela 3- Evolução número de agências da CGD .....	17
Tabela 4- Evolução número de colaboradores .....	21
Tabela 5- Fases de investigação dos dados primários.....	55
Tabela 6- Universo em análise.....	57
Tabela 7- Cálculo da amostra.....	58
Tabela 8- Caracterização da amostra: género, direcção e função (Questão 23, 24 e 25).....	60

Tabela 9- Repartição por função, Questão 25 .....	61
Tabela 10- Percentagem de respostas à Questão 1 .....	63
Tabela 11- Percentagem de respostas à Questão 2 .....	64
Tabela 12- Percentagem de respostas à Questão 3 .....	65
Tabela 13- Percentagem de respostas à Questão 4.....	65
Tabela 14- Percentagem de respostas à Questão 5.....	66
Tabela 15- Percentagem de respostas à Questão 6.....	66
Tabela 16- Percentagem de respostas à Questão 7.....	66
Tabela 17- Percentagem de respostas à Questão 8 .....	67
Tabela 18- Percentagem de respostas à Questão 9 .....	67
Tabela 19- Percentagem de respostas à Questão 10.....	68
Tabela 20- Percentagem de respostas à Questão 11.....	68
Tabela 21- Respostas à Questão 12, fonte spss.....	69
Tabela 22- Percentagem de respostas à Questão 13.....	70
Tabela 23- Percentagem de respostas à Questão 14.....	70
Tabela 24- Percentagem de respostas à Questão 15.....	70
Tabela 25- Percentagem de respostas à Questão 16.....	71
Tabela 26- Percentagem de respostas à Questão 17.....	71
Tabela 27- Percentagem de respostas à Questão 18, 19, e 20.....	72
Tabela 28- Percentagem de respostas à Questão 21.....	73
Tabela 29- Marcos da história da Caixa desde 1876 até 2010.....	94
Tabela 30- Resumo dos suportes de comunicação interna da Caixa.....	96
Tabela 31- Detalhe de respostas à questão 12.....	121
Tabela 32- Número de respostas à Questão 1 .....	121
Tabela 33- Número de respostas à Questão 2 .....	121
Tabela 34- Número de respostas à Questão 9 .....	122
Tabela 35- Número de respostas à Questão 3 .....	122
Tabela 36- Número de respostas à Questão 8 .....	122
Tabela 37- Número de respostas à Questão 14 .....	123
Tabela 38- Número de respostas à Questão 21 .....	123

## Índice de Gráficos

Gráfico 1- Idade dos Colaboradores da amostra, Questão 22 .....	61
Gráfico 2- Nº de anos que trabalham na Caixa, Questão 26 .....	62
Gráfico 3- Funções Exercidas, repartição da amostra, Questão 27 .....	62

## Índice de Figuras

Figura 1- Organograma parcial da Caixa Geral de Depósitos .....	3
Figura 2- Possíveis motivos para dificultar comunicação.....	4
Figura 3- Resumo da estrutura do projecto .....	5
Figura 4- Períodos marcantes na história do sector bancário Português.....	6
Figura 5- Dimensões do ERM da Caixa (fonte: DPE).....	32
Figura 6- O conhecimento como vantagem competitiva .....	39
Figura 7- <i>Key Business Processes Span the Organization Structure</i> .....	41
Figura 8- Espiral do Conhecimento .....	41
Figura 9 - Explicação das fases da Espiral do Conhecimento.....	42
Figura 10- Modelo Básico da Comunicação (Fonte: Novo Humanator (2007:596)) .....	46
Figura 11- Circuito Sinérgico (Fonte: Rego (1985)).....	48
Figura 12- Canais/ Acções de Comunicação.....	50

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1- Momentos do <i>banner na intranet</i> , pelo 136º aniversário da Caixa .....	96
Ilustração 2- Boletim de Informação Interna .....	97
Ilustração 3- Caixa em Revista.....	97
Ilustração 4- Lançamento do manual de comunicação corporativa (Março 2012).....	98
Ilustração 5- Página de entrada da intranet .....	98
Ilustração 6- Revista Cx, a revista da caixa .....	99
Ilustração 7- Encarte “nóscaixa” .....	99
Ilustração 8- Newsletter mensal CaixaNotícias .....	100
Ilustração 9- Divulgação acções voluntariado no "nóscaixa" .....	101
Ilustração 10- Microsite “nóscaixa” .....	101
Ilustração 11- Página de entrada do Caixapessoal .....	103
Ilustração 12 - Mapa do <i>site</i> : Caixapessoal.....	103

## Lista de abreviaturas

APB - Associação Portuguesa de Bancos

APCE – Associação Portuguesa da Comunicação de Empresas

BP - Banco de Portugal

BCP - Banco Comercial Português

Caixa ou CGD - Caixa Geral de Depósitos

CMVM - Comissão de Mercado de Valores Mobiliários

ISP - Instituto de Seguros de Portugal

IFB – Instituto de Formação Bancária

- Siglas institucionais:

DCE- Direcção de Canais Electrónicos

DCM- Direcção de Comunicação

DFI- Direcção de Financiamento Imobiliário

DMK- Direcção de Marketing

DMP- Direcção de Meios de Pagamento

DPC- Direcção de Particulares Centro

DPE - Direcção de Pessoal da Caixa Geral de Depósitos

DPN- Direcção de Particulares Norte

DPL- Direcção de Particulares Lisboa

DPS- Direcção de Particulares Sul e Ilhas.

SGE- Secretaria Geral

GCS- Gestor de *cross-selling*

# 1. Introdução

## 1.1 Enquadramento e motivação

O projecto de investigação que agora me proponho a elaborar consiste num projecto de empresa, concretamente sobre a Caixa Geral de Depósitos (Caixa), tendo sido uma investigação na sua concepção e realização no terreno estritamente da minha responsabilidade, mas foi do conhecimento das direcções envolvidas e serão mencionadas ao longo do trabalho.

No âmbito da minha actividade profissional desde Agosto de 2000, como técnica de marketing de uma das empresas do Grupo Caixa, Caixa Gestão de Activos, SA, deparei-me ao longo destes anos com algumas dificuldades na realização das minhas actividades diárias especialmente quando se tratava em comunicar com a rede de agências da Caixa. Concretizando, por exemplo tanto no lançamento de campanhas de produtos financeiros como quando ocorrem imprevistos e surgem alterações de condições dos produtos que são necessárias ser comunicadas de imediato, por vezes não é fácil divulgar as informações e chegar a todos os interessados. Sendo assim e no seguimento do Mestrado em Marketing Management que realizei em 2008 pretendo com este projecto de investigação conhecer a realidade da Caixa para conseguir avaliar *“o contributo da Comunicação Interna no relacionamento da Direcção de Marketing com a Rede Comercial da Caixa”*.

A motivação pessoal que me conduziu a este projecto assenta numa vontade de compreender as necessidades de uma rede comercial que diariamente tem clientes para acompanhar, é o espelho de uma organização e que obrigatoriamente deveria ter as melhores ferramentas para prestar um serviço de qualidade. Como técnica de marketing numa empresa do sector financeiro acredito que tão importante como fazer produtos inovadores e atractivos ou criar uma campanha de marketing bombástica para os clientes, cada vez mais é preciso partilhar toda a informação sempre actualizada. Estas informações devem ser sobre os produtos em si, dados da actual conjuntura, alertar para as novas condições e para as alterações, assim como os próprios objectivos da empresa, ou seja é preciso muito mais do que um simples documento com o destaque para a campanha em curso e montantes a vender. Existem diferentes clientes, com diferentes necessidades, e para além dos produtos em campanha, existe uma oferta permanente de produtos que não pode ser abandonada.

O negócio de qualquer empresa depende da prestação de todas as direcções que fazem parte desta, ou seja é necessário que todos conheçam o que é feito no sentido de se poderem relacionar e aproveitar o contributo de todos para servir o cliente final. É primordial que independentemente do número de colaboradores, da direcção a que se pertence e da função que se exerce, as empresas consigam comunicar de igual modo com todos e para todos. Só assim se conseguirá alcançar os seus resultados pretendidos, valorizando que cada pessoa é um membro da equipa e que faz parte dos objectivos da empresa. Este pensamento só é conseguido se existir um processo formal de comunicação interna estruturado, do conhecimento e ao serviço de todos para se saber qual o papel de cada um no global da empresa.

Pretendo assim elaborar um relatório onde irei diagnosticar e analisar a realidade na rede comercial da Caixa, identificar as principais dificuldades e tentar apresentar medidas para melhorar a actual situação.

## **1.2 Contexto do problema**

Este projecto de mestrado em marketing adopta o formato de projecto de empresa, na medida que me interessei em fazer o diagnóstico da realidade da Caixa, no intuito de apresentar sugestões de novas iniciativas e possíveis melhoramentos às actuais.

A Figura 1<sup>3</sup> ajuda a compreender a organização da Caixa que será alvo de análise. Começamos por definir o que é a rede comercial da Caixa no âmbito desta investigação. Esta é composta pelos colaboradores das Agências<sup>4</sup> da Caixa (e respectivas direcções) que exercem actividade no território nacional (continente e ilhas), também poderemos designar por força de vendas ou simplesmente comerciais. Na rede comercial encontra-se colaboradores com diferentes funções como podemos ver no subcapítulo 5.2.2. Resumidamente todas as agências estão agregadas em quatro grandes direcções comerciais centrais (no subcapítulo 2.4, será aprofundada a estrutura orgânica da Caixa).

---

<sup>3</sup> Consultar Anexo 1- Organograma da Caixa Geral de Depósitos.

<sup>4</sup> Alguns autores/entidades utilizam a expressão balcões, tem o mesmo significado de agências, atendendo que a terminologia mais utilizada na Caixa é agências, será a adoptada.

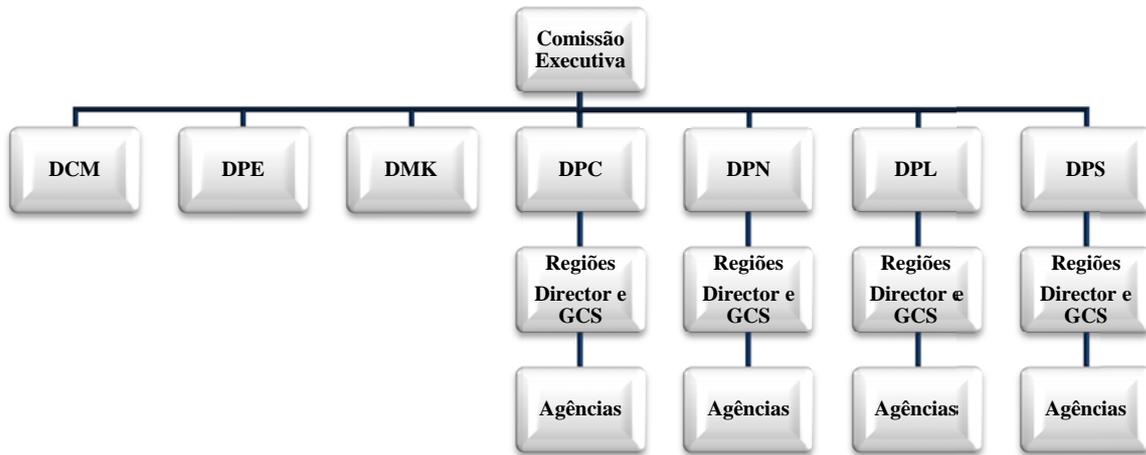


Figura 1- Organograma parcial da Caixa Geral de Depósitos

Do outro lado temos a Direcção de Marketing (DMK) que articula o contacto com as agências, essencialmente via direcções comerciais centrais, mas não invalida que também não comunique directamente por e-mail e através das próprias informações divulgadas na intranet. Sendo assim uma das funções da DMK é dar suporte à acção comercial, assegurando a divulgação, em tempo útil e formato adequado, dar informação de apoio à venda, promovendo acções de formação e de dinamização junto das direcções comerciais.

A Direcção de Comunicação (DCM)<sup>5</sup> com funções diferentes da DMK também comunica com a rede comercial, mas com objectivos e conteúdos distintos. Em muitas ocasiões as comunicações da DCM complementam a informação comunicada pela DMK porque seguem por meios diferentes<sup>6</sup> e servem de apoio ou de veículo para encaminhar para a intranet.

Temos ainda a Direcção de Pessoal (DPE) que para além de exercer todas as funções de gestão de recursos humanos, tem uma forte ligação com a DMK especialmente no que se refere à calendarização de acções de formação para a rede comercial de acordo com os planos de campanha anuais. Por outro lado também se relaciona com a DCM, especialmente com a Área de Comunicação Interna e Intranet no intuito de promover as iniciativas organizadas pela DCM com benefícios para os colaboradores no portal do empregado (será apresentado no subcapítulo 3.3.2). A comunicação interna acaba por ser “semi-partilhada” pela DCM e DPE, embora com responsabilidades distintas, mas com objectivos que se complementam.

<sup>5</sup> Consultar Anexo 8- Organograma Direcção de Comunicação (DCM) da Caixa

<sup>6</sup> No ponto 3.2 página 27, poderá conhecer todos os suportes utilizados pela DCM.

Actualmente a divulgação da maioria informação é realizada essencialmente através da intranet (de acesso geral a todos os colaboradores). No que se refere especificamente à informação comercial, apesar de também ser divulgada através de e-mails, o instrumento primordial é igualmente a intranet. Por vezes acontece que as agências não tomam conhecimento das comunicações, ou porque não consultam a intranet periodicamente e/ou porque a informação pode não ser transmitida em tempo útil. Outro meio muito adoptado para partilha de informação é através de acções de formação. No entanto, nem todos os colaboradores assistem a todas as acções de formação, ou seja a informação pode consequentemente não fluir nas agências, dado que uma acção de formação foi assistida por alguns, mas seria do interesse de todos. Verifica-se assim que podem ocorrer constrangimentos não por falta de profissionalismo ou de interesse, mas muitas vezes por causa da própria realidade da Caixa: comercializa diferentes produtos<sup>7</sup>, em muitos pontos de atendimento ao público<sup>8</sup> (agências) e por uma equipa de quase dez mil pessoas. Em suma, a dificuldade de comunicar de uma forma eficaz pode-se tentar justificar, resumidamente, nos seguintes aspectos apresentados na Figura 2:

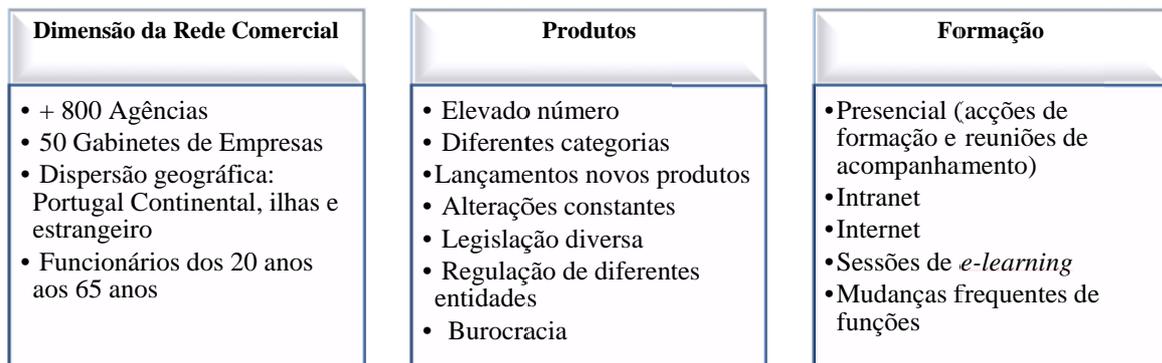


Figura 2- Possíveis motivos para dificultar comunicação

Depois de contextualizar a estrutura orgânica alvo de análise na investigação limitou-se a investigação a dois níveis:

---

<sup>7</sup> <https://www.cgd.pt/Particulares/Pages/Particulares.aspx> - Oferta para clientes particulares; <https://www.cgd.pt/Empresas/Pages/Empresas.aspx> - oferta para clientes empresas.

<sup>8</sup> <https://www.cgd.pt/Corporativo/Rede-CGD/Pages/Agencias.aspx> - rede nacional de agências. Nesta página pode também ser pesquisar informação sobre a rede internacional e rede de gabinetes de empresas.

- Analisou-se apenas as agências, coordenadas pelas direcções comerciais de particulares, excluindo-se os gabinetes de empresas e os escritórios do estrangeiro;
- A DMK é a direcção responsável pela maioria dos produtos comercializados pela rede comercial, no entanto existem produtos pela sua própria especificidade estão sob a responsabilidade de outras direcções (por exemplo Direcção de Financiamento Imobiliário (DFI) e Direcção de Meios de Pagamento (DMP)) e são estas que comunicam com a rede. No entanto, como existe um relacionamento muito forte com a DMK para articulação do plano global de campanhas o âmbito da investigação cingiu-se apenas ao relacionamento da DMK com a rede comercial, excluindo assim as restantes direcções.

### 1.3 Estrutura do projecto de mestrado

O presente projecto encontra-se dividido em sete capítulos: começa por uma introdução onde é feito um enquadramento da escolha do tema e a contextualização do problema. Seguidamente faz-se uma breve descrição da evolução do sector bancário Português e da Caixa. O capítulo 3 apresenta o diagnóstico da realidade da Caixa no que se refere à política de comunicação interna desenvolvida. Antes de se decompor o trabalho de campo realizado, que é exposto no capítulo 5 e comentado no capítulo 6, fez-se uma revisão bibliográfica sobre “comunicação interna” no capítulo 4. Por fim, procedeu-se a uma análise crítica da realidade actual da Caixa, articulando a teoria com a prática e apresenta-se conclusões e sugestões. A Figura 3 ajuda a compreender melhor a estrutura do projecto:

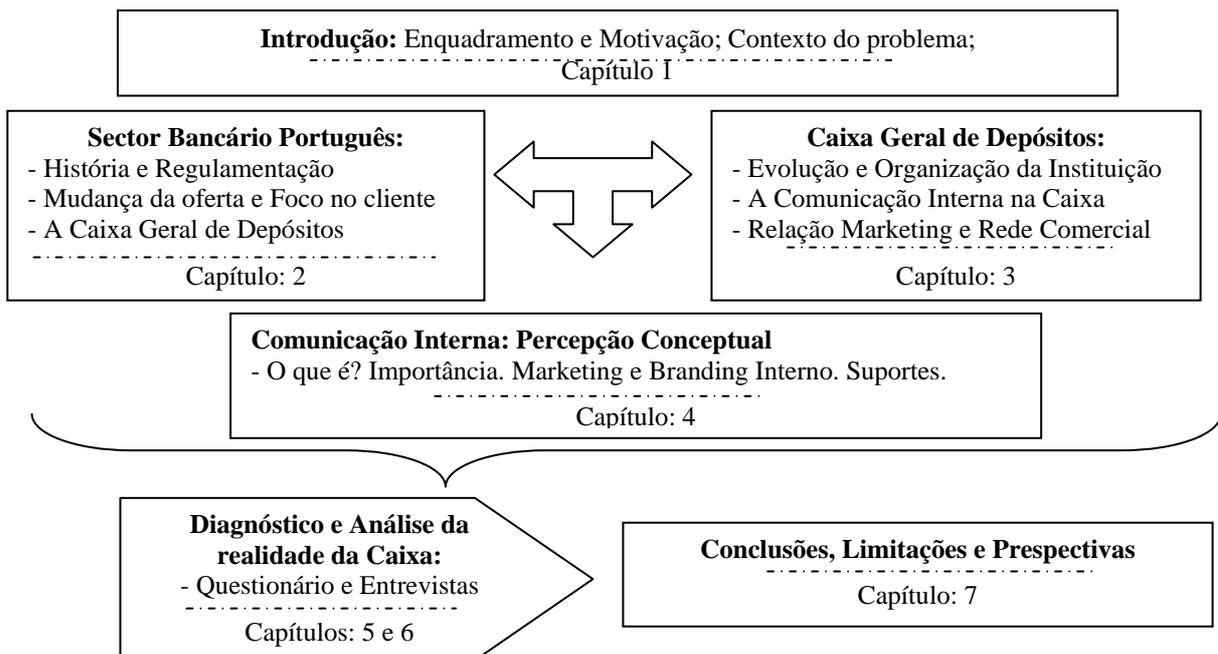


Figura 3- Resumo da estrutura do projecto

## 2. O sector bancário português

No intuito de compreender a actual forma de actuação da Caixa torna-se necessário conhecer o seu passado. Com esta informação pode-se assim conseguir explicar a presente maneira de funcionar, para tal irá ser descrito um breve resumo dos principais acontecimentos do sector bancário ao longo de vários períodos desde 1974 (2.1) e conhecer as alterações da regulamentação do sector (2.2). Com este historial conseguir-se-á arranjar a resposta à própria evolução sentida no sector ao nível da oferta (2.3.1) e do próprio cliente (2.3.2). Por fim fechamos o capítulo com a própria evolução da Caixa (2.4).

A Caixa Geral de Depósitos foi fundada em 1876, no entanto a nossa análise vai apenas iniciar-se a partir de 1974, momento em que a instituição começou a expandir-se territorialmente e o próprio sistema financeiro nacional sofreu grandes alterações.

*“No período que antecedeu o 25 de Abril de 1974, a banca portuguesa conheceu um modelo de gestão familiar, que estava ancorado no conceito de grupo económico e de crescimento de activos por investimento, em negócios próximos do seu negócio tradicional. É sobretudo a partir da década de 1980, com a introdução de mudanças muito significativas ao nível da relação salarial (Rodrigues,1988) dominante (legislação de enquadramento, contratação, diálogo social e relações entre parceiros institucionais, entre outras), que é sentida a necessidade de recurso a novas técnicas de gestão, colocando em contraste modelos organizativos e tipos de empregados bancários, que começam a sentir a concorrência dos seus colegas/parceiros europeus.” (Almeida, P. (2001:1)).*

Lains (2011) organizou o seu último livro sobre a história da Caixa em 4 períodos, apresentados na Figura 4, que serviram de base para a análise do sector bancário Português.



Figura 4- Períodos marcantes na história do sector bancário Português

### 2.1 Períodos marcantes

#### 2.1.1 1974 a 1981: Pós-revolução

No seguimento das acções decorrentes da revolução de 25 de Abril de 1974, o ano de 1975 ficou marcado pelas nacionalizações de todos os bancos nacionais. Caiado (2006:28) cita que

neste período também já se assistiu à fusão de alguns bancos, que se defrontavam com diversas dificuldades e deu-se algum alargamento da rede bancária nacional.

Em 1980, nasce a Associação de Formação Bancária, que deu lugar em 1984 à Associação Portuguesa de Bancos (APB). No Anexo 2 fica-se a conhecer os bancos fundadores desta associação.

### **2.1.2 1981 a 1992: Privatizações e adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE)**

Segundo Mendes (2002:52), por meados dos anos 1980, com o processo das privatizações, novos grupos se constituíram, em alguns casos por reconstituição dos antigos. Quanto a este último aspecto, recorda-se a acção dinâmica de elementos dos grupos familiares (Champalimaud, Espírito Santo e Mello). O âmbito das ligações dos respectivos bancos – agora integrados em grupos – alargou-se substancialmente: às seguradoras, à distribuição, ao turismo, à hotelaria, à indústria, etc. Por outro lado, o quadro em que actuam é agora diferente pois não só integram o “sistema financeiro global” (ALLEN, 2001, citado em: Mendes (2002: 52)), como têm que enfrentar uma forte concorrência, a nível nacional e internacional.

De acordo com o *site* do Banco Comercial Português (BCP), este foi constituído em Junho de 1985 após o início do processo de liberalização e desenvolvimento do sistema financeiro português. O desenvolvimento do banco foi catalisador da evolução do sistema bancário português para um dos mais desenvolvidos e inovadores da Europa e desenrolou-se ao longo de diversas etapas de crescimento.

Em 1 de Janeiro de 1986, Portugal aderiu à Comunidade Económica Europeia, primeiro passo já para o caminho da adesão ao Euro.

Caiado (2006:29) refere que este período ficou também marcado especialmente pela criação das instituições parabancárias, como as sociedades de *leasing*, de *factoring*, de gestão de participações sociais e de capital de risco, sociedades gestoras de fundos de investimento e de fundos de pensões, sociedades de *rating*, corretoras e de desenvolvimento regional.

### **2.1.3 1992 a 1999: Fusões**

Este período ficou marcado pelas fusões, das quais se destacou a do Banco Português do Atlântico (BPA) pelo BCP, em 1996.

No relatório anual do Banco de Portugal (1998:210) é feita a referência ao aumento de fornecimentos e serviços de terceiros, que estiveram na origem dos avultados investimentos no campo dos sistemas de informação e comunicação, em parte em associação com operações de reestruturação dos novos grupos bancários, e contribuindo para uma racionalização do factor trabalho.

Cada grupo definiu a sua estratégia com base na história das suas instituições, todas elas válidas e com o propósito de atingir os seus objectivos e conseguir vingar num mercado competitivo e com uma vasta diversidade de oferta de produtos financeiros.

Almeida, P. (2001:11) analisa as mudanças do sector bancário em várias vertentes, mas dá especial ênfase às relações laborais, destacando a realidade económica e tecnológica – bem presente na banca portuguesa durante a década de 1990 – tendo reflexos e efeitos directos na reformulação de estratégias e na redefinição de objectivos, tendo igualmente impacto em mudanças organizacionais, de políticas de recrutamento e de gestão de recursos humanos, e mesmo na organização de trabalho e ao nível de formação profissional.

Na década de 90, na União Europeia existiam três factores cruciais para as transformações estruturais e dos mercados bancários (*Bernard Brunhes Consultants e outros, 1998*)<sup>9</sup>:

- liberalização das leis e das regulamentações nacionais, que impulsionou a concorrência interna e alterou o mercado de trabalho bancário;
- o mercado financeiro ficou aberto à escala europeia, por transposição das directivas comunitárias para os Estados-Membros;
- a globalização da economia, a automatização da esfera financeira e a introdução de novas tecnologias são factores chaves para a criação de novos produtos e mercados e sempre numa visão europeia.

#### **2.1.4 1999 a 2010: A entrada no Euro**

Período marcado pela introdução do euro, ainda por alguma reestruturação do sector bancário e a primeira crise financeira do século XXI, abordada com mais detalhe no final deste subcapítulo.

---

<sup>9</sup> Citado in Almeida, P. (2001:11).

As fusões foram os movimentos de referência da década de 90, no entanto continuaram e tem de se destacar a fusão por incorporação do Banco Nacional Ultramarino no Grupo Caixa no ano de 2001. Esta operação, para além do forte impacto para o sistema financeiro nacional teve também grandes alterações para os colaboradores do Grupo Caixa.

No final de 2000, segundo o Relatório Anual do BP, (gerência de 2000:214) operavam em Portugal sessenta e dois bancos, número idêntico ao ano anterior. No entanto verificaram-se uma série de entradas e saídas (sete bancos cessaram actividade, dos quais quatro incorporaram noutras instituições; sete também iniciaram actividade, cinco dos quais não domésticos). Os bancos não domésticos ganharam grande importância no ano de 2000, especialmente devido às aquisições de um grupo bancário não doméstico que se concretizou neste ano.

Segundo a APB, o total da população bancária (apresentada na Tabela 1) em 2010 eleva-se a 58.412 trabalhadores, dividida pelas trinta e uma instituições financeiras que integram a amostra do Boletim informativo, dos quais a maior parte 96,5% se encontra afectada à actividade doméstica. Este valor representa, face ao ano anterior, um crescimento de 135 colaboradores (0,2%), justificado pelo número de colaboradores da actividade internacional, cuja taxa de crescimento anual tem vindo a aumentar progressivamente. Em contrapartida, o número de colaboradores a exercer na actividade doméstica revela taxas de crescimento significativamente mais baixas, com tendência inclusive para uma ligeira contracção em 2009 e 2010. Apesar do crescimento do negócio no estrangeiro, a esmagadora maioria dos colaboradores das instituições financeiras associadas continuam ligados à actividade desenvolvida no território nacional. (Boletim Informativo Anual, 2010, nº 46 – APB, pág.27, Lisboa Junho 2011).

	2007	2008	2009	2010	2010/2007
Colaboradores na Banca	57.025	58.194	58.277	58.412	2,43%
Número de crescimento		1.169	83	135	
% de evolução		2,0%	0,1%	0,2%	
Colaboradores Caixa	9.695	9.727	9.791	9.672	-0,24%
Número de crescimento		32	64	-119	
% de evolução		0,3%	0,7%	-1,2%	
PESO CGD PORTUGAL NO MERCADO	17,0%	16,7%	16,8%	16,6%	

Tabela 1- Evolução Sector bancário Português de 2007 a 2010 – Nº de Colaboradores<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Fonte: Boletim Informativo Anual APB, nº 46 de Junho de 2011:27 e Relatórios e Contas da CGD 2010: 7.

	2007	2008	2009	2010	2010/2007
Agências Mercado	5.742	6.062	6.162	6.232	8,53%
Número de crescimento		320	100	70	
% de evolução		5,6%	1,6%	1,1%	
Agências CGD (inclui Gabinetes Empresas)	811	831	848	869	7,79%
Número de crescimento		20	17	21	
% de evolução		2,5%	2,0%	2,5%	
Nº de Colaboradores médio por Agência	9,93	9,60	9,46	9,37	

Tabela 2 -- Evolução Sector bancário Português de 2007 a 2010 – Nº de Agências<sup>11</sup>

No âmbito do estudo do sector é interessante analisar o número de clientes por agência, também este indicador aponta para uma preocupação com o serviço ao cliente. “O crescimento registado a nível do número de agências bancárias em Portugal, entre 2007 e 2010, refletiu-se também numa melhoria significativa do indicador número de habitantes por balcão, no mesmo período. De facto, enquanto em 2007 existia um balcão por cada 1849 habitantes, em 2010 este valor passou para 1707, refletindo um decréscimo médio anual de 2,6%. Esta tendência revela que a rede de balcões tem vindo a expandir-se a um ritmo mais intenso que o crescimento da população portuguesa, traduzindo-se numa maior aproximação e melhor serviço ao cliente, mas refletindo também um acentuar da concorrência entre as instituições financeiras associadas.” (Boletim Informativo Anual, 2010, nº 46 – APB, pág.47, Lisboa Junho 2011).

Crise dos mercados financeiros desde 2007 até hoje

Investigar a evolução do sector bancário em Portugal e não dar destaque ao passado recente, desde 2007, seria uma falha muito grave. Os acontecimentos relativos aos mercados financeiros influenciaram a banca a vários níveis e uma das áreas mais afectadas foi certamente a comunicação interna nas instituições. As redes comerciais depararam-se com “problemas” que nunca esperaram que ocorressem e para tal precisaram de apoio de todos os departamentos; a legislação foi alterada e adaptada para responder à nova realidade, que se traduziu em muitas exigências de informação a fornecer aos clientes. Toda esta mudança impôs novos procedimentos e formação e para responder eficazmente ao cliente.

<sup>11</sup> Fonte: Boletim Informativo Anual APB, nº 47 de Junho de 2011:27 e Relatórios e Contas da CGD 2010: 7.

De acordo com o site da APB<sup>12</sup>: “O sistema bancário é um sector económico que está sujeito a um quadro jurídico próprio, que está a sofrer alterações profundas na sequência da crise financeira mundial”.

No Relatório e Contas CGD (2010: 9) também é mencionado: “A situação que vivemos desde finais de 2007 (consultar Anexo 3, para conhecer a origem da crise) tem constituído um grande desafio para os bancos, podendo considerar-se notável a sua capacidade de resposta e ajustamento. Num clima adverso, durante todo este período, verificou-se um crescimento homólogo do crédito, ainda que com desaceleração progressiva – a banca cumpriu a sua missão de financiar a economia. [...] Como consequência da crise da dívida soberana, a liquidez tem sido e é o principal desafio para os bancos portugueses em 2011. Daí, a abordagem polifacetada à gestão da liquidez, que tem sido posta em prática por parte dos bancos e a importância da actividade de banca de retalho assente na intermediação financeira “tradicional” como sustentáculo da resiliência dos resultados e do posicionamento competitivo de cada banco nos seus mercados core.”

## 2.2 Regulamentação do sector bancário

“Também se pode perceber que a integração europeia, com tudo o que de novo trouxe na fiscalização da actividade dos governos nacionais e as implicações na gestão das instituições, teve um papel positivo.” (Lains, 2011).

No seguimento da evolução do sector bancário em Portugal, apresentada no subcapítulo 2.1, facilmente se percebe que as entidades reguladoras começaram a ter diversos desafios. O sector bancário Português é regulado a nível nacional e europeu. As entidades reguladoras nacionais são: Banco de Portugal (BP), Comissão de Mercados de Valores Mobiliários (CMVM) e Instituto de Seguros de Portugal (ISP).

Almeida, P. (2001) afirma que de 1992 em diante, os aspectos relacionados com o enquadramento legal e fiscal assim como as imposições monetárias impostas pelo Banco Central alteraram o quadro de constrangimentos de mercados e as políticas de investimento.

De acordo com Santos (2001:4) que diz que a mudança exige adaptação da regulamentação, esta tem de acompanhar não só a mudança do mercado, mas também a mudança tecnológica

---

<sup>12</sup> In [http://www.apb.pt/sistema\\_financeiro/reforma\\_do\\_sistema\\_financeiro](http://www.apb.pt/sistema_financeiro/reforma_do_sistema_financeiro):

só assim se conseguirá proteger os investidores e manter a estabilidade do sistema financeiro. No entanto, "...um dos principais desafios para o sistema da regulação prende-se com a sua contínua flexibilidade para fazer face aos desenvolvimentos futuros."

## 2.3 Evolução do sector bancário

*"Uma firma, embora individual, ganha sempre em citar no plural."* (Fernando Pessoa)<sup>13</sup>

O sector bancário nacional sofreu grandes alterações ao nível qualitativo (processos de fusões e aquisições, segmentação dos mercados, personalização dos serviços e diversificação na oferta) e também quantitativo (expansão geográfica da rede de balcões, aumento do número de clientes, diminuição do *ratio* de trabalhadores por agência). Por outro lado, Almeida, P. (2001) realça que também se assistiu ao aumento do número de instituições nacionais e estrangeiras (não domésticas) a operar em Portugal, na década de 90. Informação coincidente com os relatórios do Conselho de Administração do Banco de Portugal de 1993 a 2003.

Actualmente a rede bancária em Portugal é representada por agências de instituições nacionais e não domésticas, segundo a APB. (consultar Anexo 4). Existem bancos que pertencem a grupos bancários, logo não têm agências próprias a operar em Portugal e actuam usando as agências dos bancos do Grupo, como é o exemplo da Caixa-Banco de Investimento com a Caixa.

### 2.3.1 Reorganização da oferta

Analisar a evolução do sector sem destacar o aumento da oferta e as tendências do sector, seria uma análise incompleta. Ir ao bancos apenas para fazer depósitos ou contrair crédito acabou. Caiado (2006:100) menciona que as instituições passaram a apostar em operações com um grau de sofisticação mais ou menos elevado.

A complexidade e as diferenças entre as estruturas organizacionais é uma realidade, assim como a forma de cada empresa responder às necessidades dos consumidores. Face a esta situação o conceito de "orientação de mercado" é algo crucial de se conhecer. O artigo "*Market driving in Retail Banking*", (Martin, 2008:260), visava analisar e compreender a relação entre a "proactividade de uma visão de negócio orientada para o mercado" e "a *performance* do negócio" na banca de retalho.

---

<sup>13</sup> Citado em "A economia em Pessoa: verbetes contemporâneos e ensaios empresariais do poeta"(2007:152)

Na minha opinião, as orientações estratégicas dos bancos estão em plena mudança de sentido. Por um lado assiste-se a um aumento do número de agências no geral, mas o número de funcionários por unidade de negócio diminui (consultar Tabela 2:10). Todavia, temos um mundo totalmente virado para a internet, e um consumidor mais exigente e que precisa de mais atenção. (consultar Anexo 5).

A internet revolucionou o negócio bancário não só porque permitiu criar novos canais de distribuição, como contribuiu para o aparecimento de novos concorrentes que actuam sem ter rede de agências. Alguns clientes com diferentes níveis de rendimento e diferentes conhecimentos financeiros sentem-se atraídos pela inovação e rapidez que encontram nos bancos que operam na internet. Outras das consequências da internet também foi a redução de custos por operação.

A actividade económica no geral evoluiu e modificou-se em vários aspectos. A gestão das empresas e dos bancos concretamente não foi excepção, como já tivemos oportunidade de mostrar até aqui, ou seja as constantes alterações dos hábitos dos consumidores, o aparecimento de novos produtos, o aumento da concorrência nacional e internacional (livre circulação de pessoas e capitais na europa e a própria internet) exigiram que os gestores também alterassem a sua postura.

Todo o acompanhamento feito a um cliente não se consegue apenas com o dominar um maior número de produtos, são também necessárias capacidades psico-sociológicas para ouvir o cliente, questioná-lo quando oportuno, isto é, o cliente deve ser encarado como parceiro e não apenas como o meio para alcançar os prémios de desempenho.

Esta modificação de política de gestão exigiu para além de uma mudança de imagem de marca, uma alteração no sistema de incentivos e de avaliação de desempenho dos colaboradores, assim como da própria forma de comunicar internamente, que consequentemente tenderá a influenciar a dedicação dos colaboradores.

Actualmente a formação é uma realidade e uma preocupação da banca em geral e da Caixa também. No entanto, uma boa política de acção de formação não é suficiente se a vinculação da informação comercial no dia-a-dia não for eficiente e directa. De acordo com o artigo “*Market driving in Retail Banking*”, o estudo realizado sugere inclusive que a rentabilidade e eficiência do negócio serão maximizadas de acordo com o modelo de gestão utilizado nas

agências. Ou seja, a forma de orientação do negócio é crucial, para tal a exigência de um circuito de comunicação alinhado torna-se em algo vital.

### **2.3.2 Foco no cliente**

A evolução do foco das políticas de gestão também estão intimamente relacionada com a importância dada ao cliente e com as novas políticas de marketing. O foco deixou de ser o produto e passou a ser o cliente, sendo assim o tipo de preocupações, atitudes de um vendedor alteram-se.

De acordo com Christian Gronroos a colaboração entre todos os departamentos só acontecerá se houver igualmente um compromisso e um envolvimento interno. O marketing interno tem de fazer parte do marketing global (tradicional e interactivo) da empresa, para o Marketing externo ter sucesso, caso contrário os resultados pretendidos podem não ser alcançados.

*“Banks have been recognised as one of the organisations that need internal marketing. What banks sell is performance, and therefore the satisfaction the customer gets from purchasing a product from the bank comes from the performance of the service, rather than from the ownership of a physical good. Additionally, the service process in a bank is complex because every customer has a unique need that has to be satisfied. In addition, virtually everything in the banking sector is replicable and building and satisfying to sustain relationships with external customers is invaluable. Employees can certainly be the most important means of gaining a competitive advantage.”*(Opoku, Robert Ankomah (2008:317,318))

No estudo realizado por Robert Ankomah Opoku (2008), onde se avalia a importância do marketing interno e o impacto na satisfação do cliente, conclui-se que os clientes internos são o recurso mais importante para o desempenho dos serviços do banco. Se a qualidade de serviço for boa passará dos clientes internos para os externos, e para tal acontecer é necessário respeito e um bom circuito de comunicação interna. Se os bancos passarem a dar importância aos clientes internos, o desempenho organizacional beneficiará.

O crescimento de qualquer empresa depende muito da partilha de informação e conhecimento dentro da própria organização. A política de gestão defendida será assim o elemento chave para uma correcta divulgação de dados entre todos.

A metodologia e a política de gestão de uma empresa, e nos bancos concretamente, serão a espinha dorsal do desempenho de qualquer força de vendas/rede comercial. Esta relação

justifica-se se for transmitida compreensão, empenho, atenção dentro da empresa, a relação de acompanhamento começa a ser sentida e assim gera-se uma maior motivação e incentivo, em ter a mesma postura junto dos clientes. Actualmente, este acompanhamento pode ser considerado um factor crítico de sucesso, dado que os clientes são muito exigentes, estão muito informados, a concorrência é apertada e a competitividade de preço é forte. Face a todos estes argumentos construir uma relação, acompanhar os clientes, conhecer as preocupações do negócio e apresentar soluções à medida, são aspectos essenciais para o bom desempenho de qualquer força de vendas.

A realidade que se vive é dinâmica, obrigando a que o processo de venda, de produtos ou serviços, e o de decisão de compra ocorram em ciclos contínuos. A filosofia de gestão tem de acompanhar esta mudança e assim adaptar a força de vendas. Os comerciais, em todas as vendas que realizam têm de se preocupar com o futuro e com as vendas que já realizaram, só com esta visão conseguirão construir uma relação e de alguma maneira responder às novas exigências que os clientes apresentam. O cliente recebe informações de vários fornecedores e procura-a por sua iniciativa, exigindo esta atitude um acompanhamento permanente por parte do comercial, que tem de criar a imagem de consultor, preparando-se para todas as questões e “ataques” do cliente. A pretensão do comercial é ser visto como diferente, não precisa de ser o melhor, tem de criar uma imagem de que está sempre disponível para o cliente e o pode ajudar quando é necessário, especialmente no que se refere a produtos e serviços financeiros estando os clientes tão sensíveis, devido à crise dos mercados financeiros desde 2007.

Numa empresa o acompanhamento, relacionamento, companheirismo só é conseguido se a política da instituição como um todo tiver esta ideologia, e toda a estratégia for vista neste âmbito. A rede comercial até pode ter formação neste sentido, mas todos têm de ter igual forma de actuar. Para tal precisa também de ter ferramentas e condições para conseguir estar actualizada e responder com prontidão e flexibilidade aos clientes.

Em suma, ferramentas evoluídas de automação de força de vendas (SFA)<sup>14</sup> de nada servem se as pessoas não estiverem envolvidas. Se os comerciais tiverem objectivos delineados de acompanhamento dos clientes, mas não tiverem ferramentas e *back-office* de apoio que permita gerir e tratar a informação necessária, os resultados também serão reduzidos.

---

<sup>14</sup> Conceitos apreendidos na disciplina de Tópicos de Marketing III nos Complementos de Mestrado 2009/2010.

Esta forma de tratar a venda difere entre tipo de produtos, empresas, sectores e em muitos casos nem se aplica pela própria essência do produto. No entanto há um aspecto essencial e que independentemente do quê e quem estiver a vender propriamente dito, não pode ser ignorado: “*Saber fazer a questão certa*”!

Muitas vezes uma questão mal colocada pode ser a razão para não se concretizar uma venda e prejudicar um relacionamento. No sentido de se saber exactamente que questões colocar, os vendedores têm de estar bem preparados, ter um conhecimento actualizado não só dos produtos, como do próprio cliente, da actuação da concorrência e da envolvente do mercado.

Este conhecimento profundo terá de ser obtido por duas vias:

- Fornecido e alimentado pela própria empresa;
- Pesquisa e investigação por parte do colaborador.

Só combinando e interligando estas duas fontes de informação se conseguirá manter um conhecimento profundo da realidade do negócio e de tudo o que o rodeia. Saber fazer a pergunta certa, envolve assim muitas outras questões, dado que estas também são condicionadas pelo tipo de cliente e na era digital que vivemos existem clientes que não gostam de ser invadidos de questões. Eles assumem que sabem tudo e que ninguém os deve questionar de nada. Para saber lidar e antever os tipos de clientes e as suas preferências é necessário preparar tudo muito bem e estar pelo menos devidamente acautelado para as possíveis situações que podem ocorrer. Caiado (2006:372) considera que os gestores de clientes devem estar enquadrados com os objectivos da agência onde trabalham e do próprio banco, têm de cumprir a sua missão de empregado e devem estar preparados para atender e negociar com os clientes com uma dupla preocupação:

- Personalização: relação vendedor-comprador de aproximação/confiança, no sentido de fidelizar o cliente.
- Clientização: vendedor demonstra preocupação/empenho em oferecer ao seu cliente o produto que melhor se adapta às suas necessidades. O gestor tenta-se mesmo antecipar ao cliente apresentando propostas que considera adequadas em determinado momento.

Para se conseguir actuar com eficácia os gestores devem assim possuir um conhecimento exaustivo dos produtos/serviços, colocar-se no lugar do cliente, revelar preocupação de uma forma continuada e interessada em informar o cliente, ter capacidade de comunicação e saber ouvir o cliente. Caiado (2006:373) afirma que um cliente quando se dirige a uma agência tem

expectativas de que irá encontrar a pessoa certa que o ajudará a resolver os seus problemas. Esta forma de actuação por parte dos colaboradores tem de ser o caminho a percorrer por todos, só assim se transmite uma imagem sólida e coesa de uma empresa, ou seja conhecer exclusivamente a especificação técnica dos produtos não é suficiente.

## 2.4 A Caixa no sector bancário Português

Depois da análise do que se passou no sector bancário nos últimos anos, agora irá detalhar-se um pouco do que aconteceu com a Caixa.

*“A Caixa é uma das melhores partes do Estado português e um símbolo, raro a todos os títulos, da sua capacidade de se adaptar às necessidades dos tempos.”* (Lains, 2011:213).

A década de 70 ficou marcada pela abertura de agências (Tabela 3) fora dos principais centros urbanos, e pela expansão para todas as sedes de concelho, acabando assim com as delegações que operavam nas repartições de finanças. O objectivo de cobrir todo o território só foi concluído em 1986, excepto nas ilhas, apesar de ser algo pretendido desde a década de 30. As opções da Caixa não tinham por base apenas critérios de rendibilidade, como entidade pública que é.

Anos	1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1988
Novas Agências		15	32	166	35
Nº Total Agências	112	127	159	325	360

Tabela 3- Evolução número de agências da CGD (Fonte: Pereira (2007))

Desde princípios da década de 80, a construção de um novo edifício sede, para centralização de todos os serviços que se encontravam espalhados em vários prédios de Lisboa, encontrava-se autorizada pelo Concelho de Ministros. Depois de projecções, licenciamentos, construção e alterações a 14 de Março de 1994 finalmente inaugurou-se o Edifício da Caixa para acolhimento de todos os serviços centrais e das empresas do grupo, na Av. João XXI, Lisboa.

O final do ano de 1992 e o de 1993 foram marcantes para a Caixa, deu-se a alteração à lei Orgânica. As 3 razões para esta alteração foram:

*“Em primeiro lugar, a alteração da lei-quadro do sistema bancário em Portugal, que seria publicada em finais de 1992; em segundo lugar, o facto de um anexo do Tratado de Adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia referir que as «particularidades» dos estatutos da Caixa deveriam «ser resolvidas com o advento do mercado único»; por último,*

as «profundas transformações» que o sector bancário havia sofrido desde 1969, data da última lei orgânica da instituição.

Em finais de 1993, a administração definiu numa publicação aquilo que eram as orientações para o grupo ainda em consolidação. O documento tornava como fundamental a preocupação de dar «resposta ás aberturas e inovações que, progressivamente foram surgindo no quadro institucional e legal do sistema financeiro nacional» e «reservar para o Estado a possibilidade de intervir em determinadas actividades com uma presença directa no mercado» (Lains, (2011:135-136)).

Na área institucional do *site*<sup>15</sup> da Caixa encontramos a missão desta grande instituição, que se define na consolidação da sua posição como um Grupo estruturante do sistema financeiro Português, distinto pela relevância e responsabilidade fortes na sua contribuição para:

- O desenvolvimento económico;
- O reforço da competitividade, capacidade de inovação e internacionalização das empresas portuguesas;
- A estabilidade e solidez do sistema financeiro nacional.

Enquanto líder do mercado, a procura de uma evolução equilibrada entre rentabilidade, crescimento e solidez financeira, sempre no quadro de uma gestão prudente dos riscos. Como complemento pode analisar-se os principais objectivos estratégicos para o triénio 2008-2010 e as prioridades de gestão apresentadas no Anexo 6.

Desde 1876 até aos dias de hoje vários momentos marcaram a história da Caixa, no Anexo 7 pode conhecer em detalhe alguns dos acontecimentos que marcaram a história da Caixa. No âmbito das comemorações dos 136 anos da instituição, em Abril de 2012, a área de comunicação interna desenvolveu um conjunto de iniciativas em que os colaboradores são os anfitriões (consultar Ilustração 1, do Anexo 9, página 96).

« [...] A Caixa é hoje um banco universal competitivo e uma instituição de referência. A sua capacidade de se sintonizar com os objectivos estratégicos da economia nacional, mostrando-se imune a pressões na distribuição do crédito, será determinante para a superação dos desafios do futuro.» Eduardo Catroga<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Citado em: <https://www.cgd.pt/Institucional/Missao/Pages/Missao.aspx>, a 15-04-2012.

<sup>16</sup> Citado in Lains, (2011), contracapa.

No seguimento da apresentação do mercado actual no subcapítulo 2.1.4, a Caixa também apresenta uma tendência ascendente no número de agências abertas em Portugal (consultar Tabela 2:10). Esta situação faz com que o número de colaboradores a formar esteja mais disperso e por sua vez, cada um também tem de ter conhecimento sobre uma variedade superior de temáticas.

A rede comercial do Grupo Caixa era constituída, no final de 2010, por 1 332 Agências, das quais 869 localizadas em Portugal (âmbito de análise) e 462 no estrangeiro, tendo sido reforçada em 59 unidades, 21 em Portugal e 38 no exterior. Na atividade internacional, há a realçar o reforço da rede em Moçambique (BCI) em 24 unidades, bem como da rede em Angola (Banco Caixa Geral Totta de Angola) em 10 unidades. (Relatório e Contas CGD 2010. pág.21).

A Caixa divide-se em várias direcções essencialmente com objectivos/funções comerciais, consoante o tipo de cliente, sendo quatro de Particulares (DPC-Centro, DPN-Norte, DPL-Lisboa, DPS-Sul e ilhas), duas de empresas (DEN e DES), uma de Grandes Empresas (DGE), a de Banca Institucional (DBI) e ainda a de Canais Eletrónicos (DCE). Para conhecer o organograma da Caixa está completo no Anexo 1.

As quatro Direcções Comerciais de Particulares dividem-se em direcções regionais mais pequenas, e existem, actualmente, um total de cinquenta e nove que por sua vez têm sobre a sua responsabilidade as agências da respectiva área geográfica. Dependendo da região o número de agências varia entre as 11 e as 18. Em cada direcção regional existe um Director e um Gestor de *cross-selling*, elo de ligação com a rede comercial de agências, para além das restantes funções de apoio ao negócio.

A realidade do sistema bancário sofreu alterações a todos os níveis, não só as próprias instituições, como também a política de gestão e a próprio foco dado ao cliente se modificaram. A Caixa acompanhou a evolução do sector bancário ao longo dos tempos ajustando-se às exigências que enfrentou. No próximo capítulo será apresentado algumas das respostas da Caixa à mudança, especialmente no que se refere à sua política de comunicação interna.

### 3. Política de comunicação interna na Caixa: evolução

Ao longo deste capítulo vamos conhecer um pouco do caminho da Caixa ao nível da Comunicação através da opinião dos vários Administradores que passaram pela Caixa (3.1). De seguida serão apresentados os suportes de comunicação interna (3.2). Por fim será explicado o funcionamento entre os departamentos responsáveis pela comunicação interna (3.3) e o relacionamento e intervenção da DMK neste processo (3.4).

Em Nassar (2003)<sup>17</sup>, a atividade da comunicação interna, uma das áreas da comunicação empresarial, vem ocupando espaço cada vez mais relevante dentro das empresas. Não se concebe mais que uma organização moderna omita a informação dos seus funcionários. E nesse ambiente interno, a confiança entre gestores e colaboradores é a base para uma comunicação eficaz, pois na comunicação, a confiança dá consistência às mensagens.

Ao investigar a história da Caixa, pelo menos desde a década de 60, verifica-se que a preocupação com os recursos humanos sempre existiu. Podemos constatar esta situação através das citações dos autores Raul da Silva Pereira (2007) e Pedro Lains (2011) nos seus livros e da própria Lei Orgânica de 1969 da CGD<sup>18</sup> em que dentro dos vários objectivos destacamos três que pareceram mais importantes para a temática em análise:

*“ 3. Possibilidade de rápida adaptação da orgânica interna dos serviços e da competência às variáveis necessidades da vida da instituição;*

*6. Ajustamento das condições de trabalho e remuneração dos servidores do Estabelecimento às praticadas na generalidade do sistema bancário e às exigências próprias da actividade da Caixa como organismo de crédito, embora mantendo, no mais, a integração do pessoal no regime jurídico do funcionalismo público;*

*7. Unificação e simplificação dos textos legais e regulamentares por que se rege o Estabelecimento.” (Pereira, 2007: 334).*

No período pós 25 de Abril de 1974 a situação económica- financeira de Portugal alterou-se significativamente. O desenvolvimento económico contribui para a ascensão do sector

---

<sup>17</sup> Citado em: <http://www.cimentoitambe.com.br/massa-cinzenta/a-importancia-da-comunicacao-interna-na-construcao-da-imagem-corporativa/>

<sup>18</sup> Quarenta anos passados sobre a reforma de 1929, era natural que se impusesse uma revisão geral da estrutura e funcionamento da Caixa Geral de Depósitos. O reconhecimento desta necessidade deu como resultado o Decreto-Lei n.º 48953, de 5 de Abril de 1969, vulgarmente conhecido como a nova “lei orgânica” da CGD. (Pereira, 2007:333).

bancário, realidade até aqui muito comedida e a Caixa não foi indiferente a esta mudança conforme já apresentei no capítulo 2. Este crescimento fez com que os bancos privados quisessem contratar os trabalhadores da CGD, situação que o banco público teve de contornar e já andava a analisar desde 1973 a criação de um Centro de Formação e Aperfeiçoamento. O centro arrancou em definitivo em 1976 e visava formar e preparar os colaboradores para as novas agências. A rede de agências representava no final da década de 70 cerca de 33% dos postos de trabalho.

Ano	1930	1973	1979	1988
Nº de Colaboradores	1.111	3.368	6.626	9.903

Tabela 4- Evolução número de colaboradores (Fonte: Pereira (2007))

### 3.1 Opinião dos administradores desde 1980

Pedro Lains no seu último livro sobre a história da Caixa entrevistou os presidentes da caixa desde 1980, considerei importante transcrever algumas passagens para aqui dado ser notória a preocupação com a comunicação, os colaboradores, os sistemas de informação interna, ou seja, verifica-se que a evolução da Caixa está intimamente relacionada com uma integração global de todos os colaboram no banco.

Alberto Alves de Oliveira Pinto (1980-1989)

*“...Assim, embora sendo a Caixa uma instituição de apreciável dimensão a nível nacional, não vejo que essa dimensão fosse, ou seja ainda hoje, de molde a tornar difícil que uma equipa atenta e empenhada a pudesse conhecer, com o suficiente pormenor, ao fim de poucos meses. [...] Quanto à emissão das instruções internas, devo dizer que, nos vários lugares por onde passei, sempre atribui especial importância a esse tema, por considerar que as normas ou instruções dirigidas à generalidade dos serviços, quando dotadas de uma redação clara, convenientemente sistematizadas e de fácil consulta, podem constituir um precioso factor de formação e contribuir significativamente para o melhor funcionamento dos serviços.[...] Deste modo, desde logo promovemos a criação de um «sistema interno de normas e instruções de serviço», [...] Penso que os efeitos foram muito positivos e se verificou uma adesão generalizada ao novo sistema, reconhecendo-se a sua eficácia e contribuição para melhor disciplina e funcionamento dos serviços.*

*Não queria deixar de referir ainda os da criação e difusão do **Boletim de Informação Interna**<sup>19</sup>. Este boletim foi criado para levar, mensalmente, a todos os empregados da Caixa informações sobre factos e acontecimentos respeitantes à instituição a que todos estavam ligados, desde a abertura de novas agências, ..., e pela referência a temas sobre a área dos recursos humanos. A difusão do boletim pelas estruturas da CGD e a distribuição a cada empregado geraram uma maior aproximação entre departamentos centrais, incluindo administração, e as agências espalhadas por todo o país, reforçando o espírito de coesão em torno da instituição e incentivando os empregados no sentido dos objectivos a atingir” (Lains, 2011:233-234)*

Emílio Rui Vilar (1989- 1996)

*“ [...] A segunda preocupação foi atacar, na gestão de pessoal, a enorme sangria de quadros e empregados intermédios que a Caixa estava a sofrer. A Caixa era o grande «fornecedor» dos novos bancos privados, visto que não tinha adaptado o seu sistema de remunerações a um sistema de mercado concorrencial que se estava a desenvolver. [...] É claro que tive também a preocupação de passar a minha mensagem junto dos empregados da Caixa e contribuir para a sua auto-estima.*

*A Caixa era uma instituição razoavelmente hierarquizada e o sistema de informação funcionava razoavelmente bem, composto pela administração, pelas direcções e depois pelos gerentes. Não havia muitos níveis, o que era bom. E isso permitia uma circulação relativamente fácil e eficaz de informação. (Lains, 2011:247-250)*

João Salgueiro (1996-2000)

*“Estava tudo a funcionar bem e dentro de regras claras, aferidas já por uma prática rigorosa de actuação, assegurada desde o início dos anos 90. O único ponto que sentimos vantagem de completar foi o reforço das áreas de marketing e comercial, face, designadamente, à evolução das empresas portuguesas num espaço mais aberto e mais competitivo.” (Lains, 2011:269)*

---

<sup>19</sup> Aspecto gráfico na

António de Sousa (2000-2004)

*“Há vários níveis de conhecimento na Caixa. Alguns podem ser obtidos através da criação de sistemas de informação, que foi outra das nossas linhas de actuação. [...] Um segundo aspecto importante foi conhecer as pessoas no seio da organização e esse é um processo que não se faz criando departamentos, mas antes pelo contacto pessoal permanente. Dai que institui reuniões com quadros da CGD em momentos como o lançamento do plano e do orçamento para o ano seguinte, na definição de estratégias fundamentais e nas apresentações dos resultados. Até porque um dos objectivos era criar o espírito de que todas as entidades faziam parte do grupo. Essas reuniões periódicas foram ainda importantes para percebermos o que ia acontecendo em cada um dos sectores, adquirindo um conhecimento mais profundo da instituição. [...] De facto, numa instituição da dimensão da Caixa é difícil conhecer as pessoas que estão directamente no campo. (Lains, 2011:296-297)*

Vitor Martins (2004-2005)

*“[...] Assim, em termos organizacionais, a orientação foi dar um sentido racional de convergência, de consistência e de exploração de sinergias para tirar partido da grande força comercial da Caixa. E a sua grande sociedade portuguesa, com uma rede densa e com gente preparada para ser mobilizada. E, precisamente, o que procurámos fazer foi mobilizar essa rede para as áreas de oferta de serviços que a Caixa proporcionava. Por outro lado, houve a iniciativa que tomámos nestes cem dias - que perdurou- de levar o conselho de administração à proximidade do terreno. Chamamos-lhe o conselho aberto<sup>20</sup>.” (Lains, 2011:307).*

Carlos Santos Ferreira (2005-2008)

*“Se há um conselho que acha que controla e conhece sem estar articulado com as direcções, no fundo, não controla nem conhece!*

*A máquina da Caixa funcionava perfeitamente.*

*Não acredito que seja uma cultura que lhe venha de ter capitais públicos. A Caixa tem uma boa e longa história. E tenho a ideia de que os trabalhadores e os directores têm orgulho nela e, de facto, têm razão para o terem. Aquilo que pode ser um traço mais distintivo na*

---

<sup>20</sup> Pode conhecer a agenda tipo destes eventos no Anexo 12- Agenda 28º Conselho Aberto, 14 e 15 de Junho de 2011, página 104.

*cultura da caixa é que há menos movimentações ao nível da direcção. Por outras palavras, as pessoas que chegam a directores têm normalmente uma longa carreira feita na própria instituição. Com certeza que isso pode ter inconvenientes, mas tem também uma grande vantagem: o conhecimento da casa e das pessoas. Esse pode ser considerado o traço mais distintivo da Caixa.” (Lains, 2011 pg. 324)*

Fernando Faria de Oliveira (2008-2011)

*“É sempre necessário melhorar porque a modernização neste sector é permanente. Um banco tem quatro áreas de permanente evolução: high tech, high service, high touch e high-talent.” (Lains, 2011 pg. 347)*

Assim terminamos a descrição das opiniões dos Administradores que passaram na Caixa até 2011.

Com a análise da evolução do Sector Bancário Português no capítulo 2 constata-se que a banca no geral e a Caixa, passaram por várias fases que exigiram uma grande adaptação no modo de actuar no mercado. Estas adaptações exigem uma boa política de comunicação, não só de âmbito comercial e financeiro, mas também a comunicação interna que se tem tornado cada vez mais um elemento crucial nas organizações. Os excertos dos depoimentos dos vários presidentes da Caixa comprovam a importância da comunicação numa organização.

### **3.2 Os suportes de comunicação interna da Caixa**

A preocupação em informar, comunicar, formar e conhecer os colaboradores esteve sempre presente na visão estratégica do banco estatal. Os pareceres apresentados são a prova em como seria difícil ou mesmo impossível investigar a actual política de comunicação interna da Caixa sem perceber a envolvente dos últimos anos. Para sistematizar o caminho que foi percorrido ficam aqui as algumas das medidas de comunicação interna (no Anexo 9 pode visualizar algumas) que fizeram parte da história da Caixa e que se encontram em vigor:

#### **1984 – 2004: Boletim de Informação Interna**

Este suporte já foi descontinuado, mas foi das iniciativas mais duradouras, tratava-se de uma brochura em papel, ou seja um canal de comunicação interna escrito e da categoria dos mais tradicionais, era distribuída por todos os colaboradores. Na altura era da responsabilidade da Secretaria Geral (SGE). Ao longo dos tempos foi sofrendo alterações de grafismo e até

mesmo de nome, passando a ser apenas Boletim. Ainda vigorou em simultâneo com outras medidas, mas terminou para dar lugar à publicação Caixa em Revista (explicada em seguida).

**Desde 1999: Intranet**

Desde o lançamento até ao momento presente tem sofrido várias alterações, não só de responsáveis de actualização, hoje da responsabilidade da DCM, como de conteúdos e organização, tendo sido a última grande alteração, especialmente na forma de organização da informação em Janeiro de 2012. Trata-se do canal de comunicação interna, comercial e financeira com maior visibilidade e utilidade actualmente entre os colaboradores. É um suporte digital, sendo um dos mais frequentes presentemente na maioria das empresas. Tem grandes vantagens ao nível de redução de custos, rapidez de divulgação de informação para um elevado número de pessoas e serve igualmente como complemento/suporte a outras iniciativas. Por exemplo, a divulgação de notícias sobre os conselhos abertos, de todos os eventos internos e a disponibilização do histórico das *newsletters* entre outras. Foi das únicas medidas que foi alvo de questionários para avaliação de opinião dos seus utilizadores. A intranet está definida automaticamente como página de entrada de todos os utilizadores quando entram no *browser* de internet.

**Desde Dezembro de 2004: Conselhos Abertos**

*“ Um novo ciclo, uma nova dinâmica, uma nova forma de pontuar o relacionamento e a comunicação do Conselho de Administração do Grupo CGD com as suas várias unidades de negócio em todo o país. “ (“Conselho Aberto à Economia”, Caixa em Revista, Janeiro 2005)*

Pode-se caracterizar por uma iniciativa com uma forte vertente interna e também externa, porque para além do contacto com os colaboradores e dos eventos só com trabalhadores, no âmbito dos conselhos abertos também se organizam conferências para clientes e eventos sociais com os colaboradores e clientes da região. Consultar Anexo 12, para conhecer a agenda-tipo deste tipo de evento.

**Janeiro 2005 a Dezembro 2009: Caixa em Revista**

Substitui o Boletim de Informação Interna, que era da responsabilidade da SGE. Foi coordenada pela DCM e consistia numa brochura em papel, sob a forma de revista, distribuída por todos os colaboradores do Grupo Caixa, dava a conhecer a todos os colaboradores o que se fazia na Caixa. Tinha o contributo das diferentes direcções e empresas do Grupo. Ainda foi

lançado mais de um ano em simultâneo com a *newsletter* “CaixaNotícias” que acabou por ser o meio que perdura até hoje.

**Desde 2007:** Portal do Empregado: Caixapessoal

A DPE tem a responsabilidade deste instrumento, todas as outras são da coordenação da DCM. Será apresentado em detalhe no subcapítulo 3.3.2.

**Desde 2007:** Concurso Caixa de Ideias

O Concurso Caixa de Ideias acontece anualmente, surgiu a primeira vez em 2007, sendo um projeto bandeira da CGD, apadrinhado pela Administração desde a sua primeira edição.

Os principais objectivos são: fomentar a inovação, melhorar a proximidade entre gestores de topo e colaboradores, contribuir para os colaboradores se sentirem mais valorizados e motivados. Consequentemente pretende-se aumentar o envolvimento pessoal no trabalho e o compromisso com a empresa, alavancando os níveis de pró-atividade e de autonomia.

Este concurso consiste num evento interno entre todos os colaboradores, que compreende a troca de e-mails entre os participantes e organização, a divulgação de notícias na intranet e por fim um cerimónia de entrega de prémios das melhores ideias. Para além destas actividades inerentes aos concurso em si fomenta a interligação da DCM com todas as direcções que foram alvo de ideias, para concretização das mesmas.

**Julho 2008:** *Newsletter* Mensal CaixaNotícias

A *newsletter* é o meio digital que surge no seguimento da Caixa em Revista. Este meio, como a “Caixa em Revista” resultam do contributo de diferentes áreas da Caixa, ou seja logo aqui está inerente a comunicação interna. Mensalmente diferentes direcções dão-se a conhecer, partilham o que se fazem, como fazem, quem faz, o que aconteceu permitindo criar um elo de ligação entre todos.

Com as informações divulgadas na *Newsletter* será mais fácil para os colaboradores estarem conscientes dos objectivos, princípios e estratégias da empresa; veicular para todo o universo de colaboradores, os conceitos e informações a respeito da empresa que precisam ser transmitidos aos públicos externos, de forma uniforme; que a comunicação dentro da empresa seja mais transparente, democrática e humana; informar sobre os acontecimentos importantes, fazendo com que todos se sintam parte do processo de crescimento da empresa. Está aberto assim o espaço à participação.

**Desde Agosto 2008: E-mails Caixa Info**

E-mail enviado pela DCM sobre assuntos específicos para todos os colaboradores, pretende-se dar força e destacar uma mensagem concreta.

**Desde 2009: Corporate TV**

Trata-se de um suporte de comunicação audiovisual, apenas presente em algumas agências devido à dimensão, foi sofrendo evoluções ao longo dos tempos. Desde 2004 que algumas agências tinham plasma para se conseguir fazer a gestão do atendimento de uma forma automática e nessa altura transmitia-se apenas *spots* publicitários da Caixa, daí não ser considerado *Corporate TV*:

No canal corporativo são oferecidos diferentes tipologias de conteúdos, garantido uniformidade, e promovendo a dimensão e coesão da Caixa. No canal emitido em circuito fechado pode-se ver reportagens e vídeos sobre os eventos em Caixa (eventos culturais, promoções), notícias breves (especialmente sobre a actualidade económica), assuntos do Universo Caixa (entrevistas no âmbito do desporto, responsabilidade social, concurso Caixa de Ideias, etc.), pequenos episódios formativos sobre temas económico-financeiros e ainda publicidade.

Todos os conteúdos são de curta duração, no sentido de haver dinamismo e cativar o público, não descurando as funções de formar, informar e entreter.

**Desde 3º Trimestre 2010: Revista Cx (a Revista da Caixa)**

É uma revista institucional com publicação para o público em geral, comercializada em pontos de venda. Assume-se como elemento de ligação do universo Caixa ao exterior, ou seja um veículo de proximidade com os clientes. No entanto, também era distribuída em papel aos colaboradores juntamente com o encarte “*nóscaixa*”. Actualmente é disponibilizada na intranet e na internet. Nesta brochura são apresentados temas de interesse diversificados das finanças, às poupanças, à saúde, cultura, *design* e viagens.

Com esta iniciativa, mais uma vez assiste-se a uma complementaridade entre os suportes de comunicação tradicionais e digitais.

**Desde 3º Trimestre 2010:** Encarte “*nóscaixa*”, na Revista Cx

Mais um meio tradicional, que nasceu como uma área dentro da “Revista em Caixa” e se tornou numa brochura independente em papel com periodicidade trimestral. Também é adaptada em formato eletrónico, sendo disponibilizada na intranet e no portal Caixapessoal. Tem como objectivo fortalecer o sentimento de pertença ao grupo Caixa, mostrar a identificação dos colaboradores com a organização, dado que em todos uns números são escolhidos funcionários para falar da sua experiência. Visa igualmente ser um suporte de comunicação interna, com impacto a curto, médio e longo prazo.

**Desde 2010:** Acções de Voluntariado

Trata-se de um evento interno, porque ocorre entre os colaboradores, mas com cariz social, permite: reforçar o posicionamento da Caixa enquanto banco sustentável; contribuir para que as acções de voluntariado dinamizem as áreas de intervenção social como estratégias para a Caixa, como a literacia financeira, ambiente, mar, solidariedade, etc. e também desenvolver acções de voluntariado por todo o país, dando oportunidade para participar a todos os colaboradores, no activo e reformados, promovendo o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

**Desde Janeiro 2011:** Microsite “*nóscaixa*”

Mais uma iniciativa do meio digital, esta visa agrupar informação não comercial, mas de interesse para os colaboradores. Trata-se de num único espaço que centraliza ferramentas de interacção entre colaboradores, como por exemplo desafios temáticos, uma caixa de ideias, as acções de voluntariado em curso, passatempos, classificados. Pretende-se com estas áreas de acção promover a interacção e motivar os colaboradores, sem ser com fins profissionais.

Das quatro áreas de canais de comunicação apresentados no subcapítulo 0, a Caixa, ainda não utiliza os novos *media* colaborativos, como é o caso de *blogs* e redes sociais internas. Trata-se de uma posição interna assumida.

No capítulo 6 iremos analisar a opinião sobre as medidas em vigor por parte da rede comercial da Caixa.

### **3.3 A comunicação interna é da responsabilidade de que direcção?**

*“In the past, the answer to this question would have inevitably been that the employee communication function should naturally report to the personnel or human resource area since this is where all things related to employees’ welfare should rest. Recent surveys of major companies have shown, however, that today over 80 percent of the top corporations in the United States place the responsibility for internal communications in the corporate communications area.” Argenti, (1998:173).*

Antes de analisar e compreender de quem é a responsabilidade da comunicação interna, Argenti (1998:173) considera relevante definir os objectivos para uma correcta comunicação. Esses objectivos foram definidos com base num estudo a 200 empresas de diferentes sectores. Os objectivos são 7, mas Argenti (1998:173) considera que acima de tudo o mais importante será criar o sentimento de que os empregados são um activo importante para a empresa:

1. Melhorar a moral e a boa vontade entre os empregados e a administração;
2. Informar os empregados sobre as mudanças internas (promoções);
3. Explicar aos colaboradores os planos de compensação e de benefícios;
4. Melhorar o conhecimento dos empregados em relação à organização e aos seus produtos, organização, ética, cultura e ambiente externo;
5. Promover a mudança de comportamento dos empregados no sentido de se tornarem mais produtivos, orientados para a qualidade e empreendedores;
6. Aumentar a compreensão dos empregados relativamente a assuntos de saúde/sociais ou outros que os afectem;
7. Encorajar a participação dos empregados nas actividades da comunidade.

Com a descrição das medidas de comunicação interna em vigor na Caixa, verificou-se que alguns destes objectivos estão implícitos, mas com a descrição das funções das direcções responsáveis será mais fácil identificá-los e relacioná-los.

#### **3.3.1 Papel da Direcção de Comunicação (DCM)**

No Manual de comunicação corporativa da Caixa define-se o papel da comunicação interna na instituição, que se tornou uma área exclusiva para divulgação massiva de informação aos colaboradores, criada apenas em 2006, juntamente com a criação da DCM. Até essa altura, a informação encontrava-se dispersa e era comunicada por várias direcções, sem uma linha condutora ou padrão. Com a criação desta área, foi possível concentrar esforços no sentido de

permitir a divulgação de uma comunicação mais coerente com todos os colaboradores da empresa. Considerada uma das áreas mais importantes da comunicação criou-se assim um valioso instrumento para a melhoria da gestão e para a análise da própria organização e estrutura, com o fim último de motivar os colaboradores, de forma a incrementar a produtividade e o negócio. A definição de uma política de comunicação interna é, por isso, crucial para alcançar um maior envolvimento e participação dos colaboradores, os principais embaixadores da marca Caixa, no dia-a-dia da empresa, como Argenti (1998:173) resumiu nos seus objectivos.

Esta é a visão transmitida a todos os colaboradores com a divulgação do manual em Março de 2012, ou seja, melhorar a qualidade da comunicação com os colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores vai permitir à Caixa poupar tempo e dinheiro e assim reforçar a sua imagem junto do público.

*“Uma nova voz, reflexo dos valores de sempre”*

*“Da intranet às newsletters, da publicidade às SMS, em cada documento, interno ou externo, deve ouvir-se a voz da Caixa - otimista, segura de si, disponível, de confiança e responsável. Sabemos que é a confiança dos nossos Clientes que nos distancia dos nossos competidores.”* (in Manual de comunicação corporativa da Caixa (2012)).

De acordo com o manual de estrutura orgânica da DCM<sup>21</sup>, destacamos algumas das funções da Área de Comunicação Interna e Intranet da Caixa:

- Desenvolver e executar a estratégia de comunicação interna estabelecida, implementando os circuitos e as ferramentas adequadas à sua promoção na organização;
- Gerir a intranet da Caixa, incluindo as valências de concepção e inserção de conteúdos, garantindo o modelo de arquitectura funcional relacionando critérios multidisciplinares e um ambiente harmonizado, partilhado, interactivo e simples;
- Proceder à divulgação interna das actividades da Caixa e do Grupo, propondo acções de comunicação internas e providenciando os diagnósticos e análise de resultados;
- Editar e coordenar publicações orientadas para o público interno, tais como *newsletters* em formato digital e multimédia;

---

<sup>21</sup> Para melhorar percepção da estrutura da DCM, poderá consultar-se o Anexo 8.

- Inventariar e proceder à análise dos suportes de comunicação produzidos pelos vários Órgãos de Estrutura (OE), criando e acompanhando as acções de comunicação propostas;
- Desenvolver/acompanhar o desenvolvimento de suportes de comunicação interna relativos a projectos estruturais e promover novos projectos;
- Acompanhar as campanhas dirigidas aos colaboradores do Grupo CGD;
- O espírito do Grupo Caixa, a nível nacional e internacional;
- Apoiar as representações internacionais do Grupo nos processos de gestão das suas ferramentas de comunicação interna;
- Elaborar diagnósticos à comunicação interna, fomentando a partilha de conhecimento;
- Definir e implementar medidas de eficácia e de valor dos meios utilizados;
- Comunicar e apoiar a internalização da identidade corporativa.

Para cumprir com as suas funções, esta área interliga-se com as restantes 3 áreas da DCM, com a DMK, DPE e restantes direcções da Caixa. Dentro da DCM gostaria de destacar também a Área de Comunicação Externa dado a sua função de comunicar com o cliente externo. A ligação destas 2 áreas, com a DMK e conseqüentemente com a rede comercial é essencial. Todos têm de estar em sintonia para alinhar o que é comunicado para o exterior e internamente, sem esquecer de dar a conhecer todas as iniciativas atempadamente internamente antes de saírem para o público em geral.

Alguns autores incluem as medidas de relações públicas na política de comunicação interna, na Caixa existe uma área dentro da DCM própria para o assunto, tendo por exemplo sob a sua responsabilidade a organização dos Conselhos Abertos. Mais uma vez assiste-se a uma partilha de informações entre todos, no sentido de dar o conhecer o que é feito.

### **3.3.2 Papel da Direcção de Pessoal (DPE)**

De acordo com o manual de estrutura orgânica da DPE<sup>22</sup>, começamos por apresentar as funções da Unidade de Comunicação de Recursos Humanos, que faz parte integrante da Área de Gestão, Informação e Comunicação de Recursos humanos (AGICRH):

- Gerir e editar a estrutura e conteúdos do Caixapessoal (Portal do Empregado);
- Editar conteúdos para a intranet institucional;

---

<sup>22</sup> Para melhorar percepção da estrutura da DPE, poderá consultar-se o Anexo 10.

- Acompanhar todas as iniciativas que impliquem um programa de comunicação interna;
- Desenvolver a comunicação regular a empregados de informação relevante relativa à gestão de recursos humanos e de produtos e benefícios com condições específicas para empregados;
- Dar suporte à divulgação de iniciativas definidas no âmbito da gestão do conhecimento;
- Dinamizar a comunicação interna na direcção;
- Gerir o *helpdesk* do Caixapessoal (Portal do Empregado) e os respectivos níveis de serviços, solicitando informação de suporte às restantes unidades.

Em 2007, o Caixapessoal foi lançado numa lógica ERM (*Employee Relationship Management*). A aplicação divide-se em 4 dimensões de relacionamento, conforme é apresentado na Figura 5:



Figura 5- Dimensões do ERM da Caixa (fonte: DPE)

A DPE criou o portal de empregado- Caixapessoal<sup>23</sup> com o objectivo de melhorar o acesso dos empregados a informação institucional, legal, funcional, lúdica, entre outras categorias de informação da empresa e Grupo Caixa. Os conteúdos disponibilizados no portal são essencialmente informativos, estando sujeitos às actualizações decorrentes das alterações verificadas na lei e no normativo interno. O portal pretende, para além de ser um canal de divulgação da informação, constituir-se enquanto instrumento útil para o empregado através:

<sup>23</sup> Consultar Anexo 11, para visualizar o grafismo e organização do Caixapessoal.

- Integração de aplicações diversas de gestão de recursos humanos (marcar férias, encontrar outros colaboradores, entre outras utilidades);
- Facilitar o acesso a informação mais rápido e eficiente (aplicações de RH);
- Permitir o acesso a informação dinâmica do interesse dos empregados.

Numa primeira abordagem, a diferença de funções entre a DCM e a DPE, relativamente aos assuntos de comunicação interna pode não ser compreendida e pensar-se do porquê da existência de duas áreas distintas. No entanto depois das entrevistas realizadas com ambas as áreas percebe-se a diferença e complementaridade. Por um lado a DPE tem o conhecimento burocrático, normativo da gestão de recursos humanos e complementa essa função com a criação do Caixapessoal para facilitar a relação com os colaboradores e comunicar com eles.

A DCM tem o conhecimento da comunicação com o exterior e com os colaboradores, ou seja existem informações que precisam de ser comunicadas internamente em linha com o que é divulgado aos clientes. Face a esta dualidade de necessidades de ambas as partes justifica-se assim a existência das duas. A exigência de comunicação entre ambas direcções é crucial e isso é feito através de reuniões. Em certa medida, o Caixapessoal serve de elo de ligação, dado que existem medidas da DCM que são publicadas no portal (por exemplo a divulgação da publicação do encarte “nós caixa”) e por outro lado quando a DPE disponibiliza uma notícia com interesse geral e muito importante solicita a colaboração da DCM para informar na intranet (como por exemplo quando existem oportunidades de mobilidade interna).

Por vezes surgem dúvidas de quem deverá divulgar o que e onde, mas a regra definida está relacionada quando existe uma campanha com benefício especial para os colaboradores deverá ser sempre destacada em primeiro no Caixapessoal, todavia por vezes justifica-se que ambas as direcções destaquem a notícia.

### *A formação na Caixa*

*“A CGD deu sequência a uma estratégia de gestão do conhecimento orientada para o desenvolvimento das pessoas e do negócio, conjugando uma perspectiva de curto prazo, assente na capacitação dos empregados para uma resposta imediata às exigências das suas funções, especialmente orientada para aspectos técnicos da actividade bancária, com uma perspectiva de médio e longo prazo, focalizada no desenvolvimento de competências que garantam o crescimento profissional dos empregados, optimizando o seu potencial”.* (Relatório e Contas Caixa Geral de Depósitos 2008, pág. 26 e 27).

Bernardes (2008) menciona que conhecer a estratégia da empresa de modo a que esta se relaciona com a formação é fundamental para perceber se esta decorre da estratégia da empresa ou se está confinada a necessidades pontuais. Na Caixa, trata-se de estratégia clara da empresa, e está sob a responsabilidade da DPE. Conforme mencionado no subcapítulo 2.4 desde 1976 que foi criado o Centro de Formação e Aperfeiçoamento. Actualmente, existe uma unidade exclusiva para tratar do assunto, mas que se relaciona bastante com AGICRH, especialmente a partir do momento que os colaboradores acedem à plataforma de *e-learning* e têm conhecimento das algumas acções de formação pelo Caixapessoal. Para perceber melhor todo o processo de formação inicial e manutenção de conhecimentos para os colaboradores Caixa contactamos a unidade da DPE responsável pela temática.

A unidade de Formação e Desenvolvimento faz parte da Área de Gestão do Conhecimento (Consultar Anexo 10, detalhe a estrutura orgânica da DPE), e têm as seguintes funções:

- Promover e desenvolver estudos, projectos e propostas que visem a definição, aperfeiçoamento ou reformulação dos princípios, normas, orientações e critérios que deverão informar as políticas de pessoal, no que se refere à gestão do conhecimento, nomeadamente na formação e desenvolvimento de empregados;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, no quadro estratégico superiormente definido, em articulação com os restantes departamentos;
- Elaborar o plano anual de formação e respectivo orçamento, concebendo e implementando soluções formativas, bem como a avaliação dos resultados dessa formação;
- Conceber e implementar programas específicos de desenvolvimento que conduzam à aquisição e reforço de competências técnicas, comportamentais e de liderança consideradas necessárias para o desempenho das diferentes funções;
- Dinamizar as iniciativas que visem a produção, partilha e avaliação de conhecimento, complementares aos processos tradicionais de formação.

Quando um novo colaborador entra na Caixa, a regra será passar por um estágio de 6 meses, passando por duas etapas distintas: formação em sala e experiência em agências. Existe formação em sala em dois períodos diferentes; no primeiro contacto com a Caixa e numa 2ª fase após alguma experiência na agência. Durante o período prático na agência os colaboradores têm de realizar diversos testes de *e-learning* sobre os diferentes produtos bancários.

Na formação de um novo colaborador a DCM participa apresentando o tema “Marca, Reputação e Sustentabilidade”. Ou seja, mais uma vez se verifica aqui a interligação das duas áreas.

A área de formação exige uma grande relação com a DMK. A DMK é uma das direcções responsáveis pela definição do plano de campanhas e lançamento de produtos, logo consoante as campanhas ou até mesmo alterações de condições de comercialização podem preferir acções de formação presenciais ou de *e-learning*. Tudo isto é articulado entre estas duas direcções.

Com base nos objectivos defendidos por Argenti (1998:173) já mencionados e com a descrição das funções dos principais responsáveis pela comunicação interna na Caixa, ao longo do subcapítulo 3.3.1 e 3.3.2, comprova a sua necessidade e que consistência da comunicação interna não pode ser diferente da praticada na comunicação externa.

### **3.4 Relação com a Direcção de Marketing**

*“Do ponto de vista do cliente, a proposta de valor traduz-se na globalidade da sua experiência com o Banco, onde a qualidade do serviço assume uma importância relevante pela sua capacidade de estabelecer relações humanas de carácter único.*

*Por este motivo a Caixa Geral de Depósitos aposta na reformulação do Modelo de Atendimento em agência, incorporando um conjunto de novas regras de retalho financeiro que contribuem para a melhoria do serviço e da eficácia comercial do Banco.” (Faria de Oliveira in B-Mercator (2009:126).*

A DMK é a direcções que mais comunica com a rede comercial, porque tem de informar as condições de grande parte dos produtos comercializados no banco. Esta relação tem de ser eficiente para se conseguir atingir os resultados desejados. A DMK<sup>24</sup> encontra-se dividida em quatro áreas, cada uma com funções distintas para planear a acção de marketing comercial anual e monitorizar o desempenho comercial, a rentabilidade e o nível de satisfação dos clientes.

Como complemento da relação com a rede comercial, a DMK também tem de comunicar com a DPE, essencialmente por motivos de formação, e com a DCM para apresentação dos

---

<sup>24</sup> Consultar o Anexo 13 para consulta do organograma completo da DMK.

produtos e desenvolver as campanhas para o exterior. Para além destas duas direcções, a DMK relaciona-se com todas as outras tanto ao nível coordenação de campanhas como de todos os procedimentos operacionais. Dado que alguns produtos são geridos por direcções específicas como é o caso do crédito habitação e dos cartões de créditos, nestes casos estas direcções podem comunicar directamente com a rede comercial conforme explicado na contextualização do problema. Quando a DMK lança um novo produto tem de ter assegurado que as plataformas informáticas estão parametrizadas, que estão cumpridas as exigências legais das entidades reguladoras e que o sistema de CRM (*Customer Relation Management*) está actualizado. Ou seja, tem de haver um conhecimento global de todas as áreas para transmitir todas as informações necessárias à rede. A DMK para além de informar as campanhas, na sua área de planeamento com alguma regularidade realiza questionários à rede a solicitar o feedback do porque do sucesso ou insucesso de uma campanha.

A relação inter-departamental é essencial não só entre as três direcções, mas também na globalidade, no sentido de melhorar o desempenho da rede comercial. Todos desempenham funções que podem contribuir para melhorar o dia-a-dia da força de vendas da Caixa. Com uma interligação de objectivos especificamente destas três direcções, a rede comercial será a mais beneficiada e conseqüentemente o cliente.

Com as informações que a DMK fornece à DCM sobre as características dos produtos, esta poderá desenvolver a campanha para o exterior e em paralelo também dar a conhecer os produtos na *newsletter* “CaixaNotícias”. Por sua vez, com o conhecimento global dos produtos comercializados a DCM também conseguirá organizar a intranet de modo a consulta ser mais fácil e imediata. O conhecimento das necessidades da rede comercial e dos conteúdos que a DMK precisa de comunicar obrigatoriamente, contribuirá para DCM gerir os conteúdos de uma forma mais eficiente e facultando acessos às diferentes direcções para as actualizações diárias necessárias. A relação da área de comunicação interna da DCM em determinadas ocasiões é feita directamente com a DMK, noutras é via área de comunicação externa da DCM.

A relação que existe com a DPE é igualmente essencial para promover a actualização de conhecimentos de uma forma continuada e lógica da rede comercial, visando o desenvolvimento pessoal e do próprio negócio.

Apresentou-se a relação inter-departamental e o que é feito para o processo de comunicação tentar ser eficaz. Chega-se assim ao fim deste capítulo dando uma citação do Director Central

da DPE sobre a importância dos recursos humanos e da necessidade de um trabalho de equipa.

*“[...] É precisa uma cultura de avaliação rigorosa e transparente do desempenho, que aponte, claramente, metas a cada colaborador e lhe permita definir os seus próprios objectivos de evolução profissional. E depois, claro, a organização tem de estar preparada para apoiar as ambições dos seus colaboradores, num compromisso de desenvolvimento que seja a base do trabalho conjunto. “Não é criar oportunidades para as pessoas, é desenvolver as pessoas para as oportunidades”, ressalva Henrique Melo. Trata-se, afinal, de puxar pelo talento e de criar espaços para os colaboradores possam dar o melhor de si ao serviço da organização e em benefício do seu próprio desenvolvimento profissional.” (Caixa em Revista, (2009:25)).*

Indo mais além do que trabalhar em conjunto, David Coyle no seu livro “*Código do Talento*” (2009:228-229) explica o caso da Toyota como um caso de sucesso, atendendo à estratégia que adoptou, *Kaizen*, que em japonês significa melhoramento contínuo e que poderia facilmente ser apelidada de treino intensivo corporativo. Esta estratégia visa encontrar e melhorar pequenos problemas. Cada empregado desde o porteiro até ao topo tem autoridade para parar a linha de montagem se localizar um problema. A grande maioria dos melhoramentos vem dos empregados e a grande maioria dessas mudanças são pequenas.

Tendo conhecimento do que mudou no sector bancário, como a Caixa se adaptou e da necessidade de todos os colaboradores do banco trabalharem no mesmo sentido, será exposta uma revisão bibliográfica relativamente a comunicação interna. Pretende-se avaliar os conceitos perceptuais inerentes a este caminho que a Caixa tem vindo a percorrer antes de saber qual a opinião dos colaboradores e as respectivas conclusões.

#### 4. Comunicação interna: perspectiva conceptual

*“It is not possible to have good human relations without communications. On the other hand effective communication is required not only for human relations but for a good successful business. In practice there is no organization without communications.”*(Spaho, Kenan (2011:390)).

No decorrer deste capítulo pretende-se explicar o que é a comunicação interna, a sua importância (4.1.1). Para compreender melhor o universo desta temática torna-se necessário abordar os conceitos de marketing interno e de *branding* interno (4.1.2) e qual a diferença de informar e comunicar (4.1.3), assim como os suportes utilizados com destaque para o papel da formação de recursos humanos em toda a imagem corporativa (4). Na geração das novas tecnologias não se podia deixar de ver o impacto destas na política de comunicação interna (4.1.5) .

Na comunicação de uma empresa, a interiorização da sua cultura, dos valores, da missão e dos objectivos estratégicos é um factor decisivo. Concretizando, a comunicação interna é o pilar principal para o bom funcionamento da comunicação geral dentro de qualquer organização, correspondendo assim a uma necessidade básica que, não só é uma referência para os colaboradores, como também promoverá e dinamizará as políticas internas e a melhoria da concretização dos objectivos estratégicos.

Só um colaborador informado e identificado com a própria empresa conseguirá responder a críticas, explicar problemas, defender a marca e difundir os sucessos, actuar como representante indiscutível da empresa. Mas, esta postura só é alcançada quando a própria missão da empresa transmitir essa importância.

Almeida (2000:37) define que em termos de objectivos, na comunicação interna não existem regras universais, cada empresa é um caso, logo poderá construir a sua política à medida. No entanto, o mesmo autor defende que esta deverá atingir dois objectivos de carácter geral. Por um lado, dominar certos poderes na empresa reduzindo a incerteza das pessoas, e por outro, desenvolver as motivações no sentido de um projecto comum.

A comunicação é fundamental e necessária a diferentes níveis. Almeida (2000:21) define os seguintes tipos de Comunicação:

**Comunicação Comercial** constituída pelo Marketing e Publicidade;

**Comunicação Financeira** pela gestão de informação e das relações que estabelece com os seus públicos, sejam eles accionistas, bancos, imprensa financeira e analistas;

**Comunicação Institucional** como expressão de legitimidade económica, social, política e cultural da empresa. O discurso institucional tem por objectivo exprimir os valores, a ideologia da empresa, dando-lhe um sentido social.

A **Comunicação Interna**, objecto deste trabalho. Pode-se definir como o processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa. Ultrapassando as meras acções que visam informar público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão de informação, passando pela relação e entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa.

Como base nos tipos de comunicação definidos por Almeida (2000), descritos acima, percebe-se que a comunicação é o sangue que qualquer organização.

#### 4.1.1 Porquê a comunicação é hoje tão importante?

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997)<sup>25</sup> existe uma forte interactividade de conhecimentos a nível interno e externo das organizações, ou seja adquirem-se conhecimentos com os clientes através das experiências deles que posteriormente se partilham internamente. Esta partilha dá origem a novos produtos, novas iniciativas e a própria empresa também sofre alterações. Na representação gráfica, da Figura 6, do ciclo de ajustamento de conhecimentos e informações dentro da empresa, da empresa para o exterior e do exterior para a empresa, só se consegue comunicando e consegue-se perceber como nasce assim a vantagem competitiva.

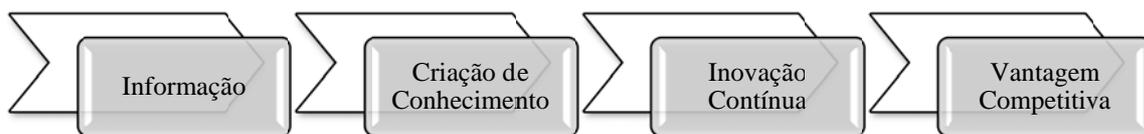


Figura 6- O conhecimento como vantagem competitiva<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Citado em: Schons, Cláudio Henrique et al, “Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica”, DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.9 n.3 Jun 2008, Disponível em [http://www.dgz.org.br/jun08/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm)

<sup>26</sup> Fonte: Revista da Ciência da Informação - v.9 n.3, Jun. 2008.

Para se dinamizar o crescimento do conhecimento entre os colaboradores de uma empresa é necessário que se criem condições e ambiente para impulsionar o conhecimento. A existência destas condições facilita relacionamentos mais sólidos e eficazes. Na minha opinião estas condições hoje estão facilitadas com as novas tecnologias, e Terra e Gordon (2002)<sup>27</sup> já defendiam que os portais corporativos apoiavam e sustentavam a partilha de informação.

A importância de criar conhecimento será mais facilmente alcançado se existir o pensamento em favorecer as relações pessoais com o intuito de criar vínculo profissional, promover o comprometimento organizacional. Ajuda a explicar a mudança de postura, as empresas cada vez mais apresentam políticas de integração interna. Embora ainda se esteja a caminhar para o caminho ideal de partilha e coordenação inter-departamental das empresas, já se sente que a actual realidade é completamente diferente da que se vivia antigamente.

*“A credibilidade externa pode ser obtida mais facilmente somente se existir nos funcionários uma vontade de representar a empresa para a qual trabalham. Criar vínculos entre os funcionários de uma empresa só é possível quando eles se comprometem, sentindo-se informados e integrados em um contexto. Esta postura exige uma contínua troca de informações e alteração de comportamento da empresa e dos próprios funcionários. O segredo é passar a gerenciar relacionamentos por meio da comunicação. Através dela, vamos orientar atitudes e estratégias para que uma organização possa desempenhar suas acções.”* (Marchiori (2008:219))

Para se conseguir transmitir uma imagem de qualidade junto dos clientes e responder de uma forma consistente em qualquer situação ou canal de distribuição que se contacte com o cliente, a necessidade de coerência dentro da própria empresa é crucial para o sucesso desta. Pode haver departamentos mais próximos e com uma ligação mais forte, no entanto para uma melhor compreensão e para se deter uma maior vantagem competitiva é importante que exista uma inter-ligação transversal, como se pode verificar na **Error! Reference source not found.** que se segue.

---

<sup>27</sup> Citado em: Schons, Cláudio Henrique et al, “Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica”, DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.9 n.3 Jun 2008

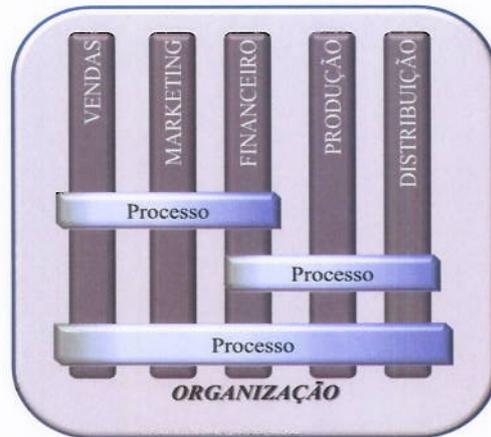


Figura 7- Key Business Processes Span the Organization Structure – Fonte: Modelo de Negócios IBM

Concretizando, a preocupação de um serviço de qualidade ao cliente não é restrita à rede comercial, dentro das organizações se existir cumplicidade entre os diferentes departamentos mais facilmente se chegará a soluções conjuntas para oferecer aos clientes. Conhecendo as dificuldades e as necessidades de todos os processos serão agilizados, novas ideias desenvolvidas, criando envolvimento e uma relação de complementaridade entre todas as áreas.

Mais uma vez focamos aqui a importância do conhecimento e apresentamos a Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) (citado em Schons (2008)), na Figura 8 que se segue:



Figura 8- Espiral do Conhecimento

Resumidamente a dimensão ontológica define-se pelo conhecimento individual, de grupo, organizacional e inter-organizacional. A dimensão Epistemológica distingue o conhecimento Tácito (carácter pessoal - difícil de transmitir) do explícito que consiste no conhecimento

facilmente transmissível e materializado em documentos e outros suportes. Quando estas duas dimensões interagem dá-se a criação de conhecimento.

Todo o processo tem início na socialização, seguindo-se a externalização, depois a combinação e por fim a internalização. Com a análise da Figura 9 compreende-se cada uma destas fases.

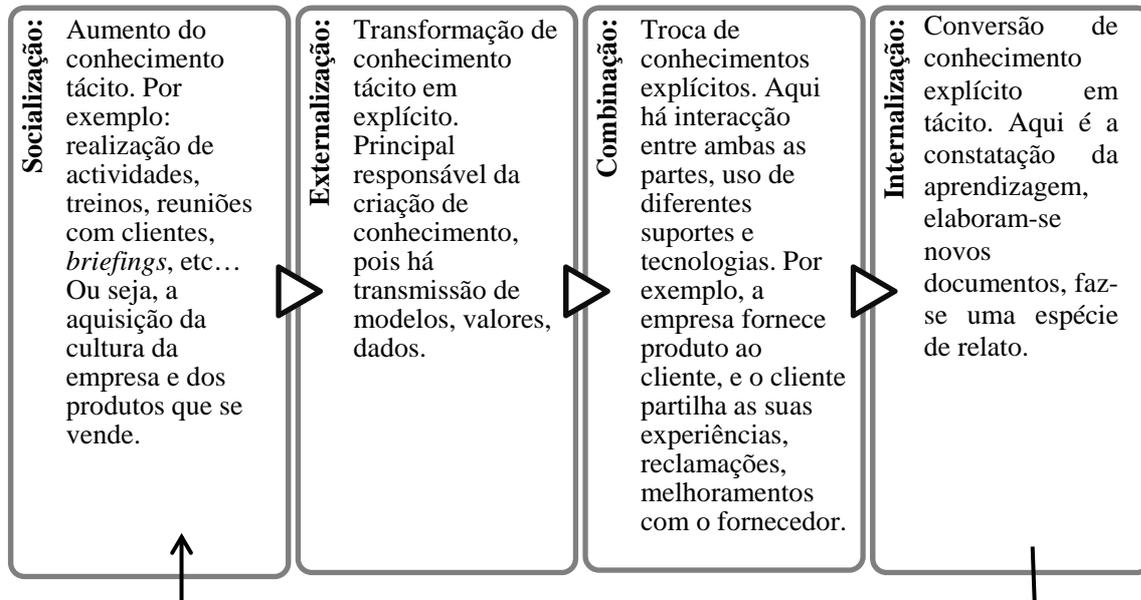


Figura 9 - Explicação das fases da Espiral do Conhecimento

Após estas quatro fases todo o conhecimento deve ser socializado e assim tem início um novo ciclo. Este processo deve ser contínuo e se o elo de ligação dentro da empresa for positivo, contribuirá para se transmitir essa mesma imagem e haverá um esforço e sentimento para ter a mesma atitude com os clientes. Pretende-se aprender e ensinar os clientes e isto só se conseguirá manter e fortalecer se a relação interna e externa for verdadeira.

#### 4.1.2 Comunicação interna vs marketing interno vs *branding* interno

Quando falamos em comunicação interna existem ainda outros dois conceitos que parecem dizer o mesmo, mas na realidade complementam o significado de comunicação interna, estamos a falar de marketing interno e de *branding* interno. Neste subcapítulo vamos perceber a diferença e a relação entre estes três conceitos.

Comunicação interna

Como complemento da definição de comunicação interna de Almeida (2000) apresentada no início do capítulo, outros autores também têm a sua própria definição, apesar de estarem em linha vou aqui citar para também ajudar na comparação com os restantes conceitos.

*“A comunicação interna deve ser considerada como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos.”* (Kunsch, (2003:156), citado em Granero, Arlete Eni (2010:8)).

Segundo Torquato (2002:54), citado em Granero, Arlete Eni (2010:7)) a missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

#### Marketing interno

As empresas actuam para um mercado externo, no entanto não podem esquecer os seus destinatários internos e tudo relacionado com o funcionamento da organização como os colaboradores, a cultura, os sistemas de funcionamento, os procedimentos, ou seja tudo o que faz a empresa funcionar para servir o cliente final, Granero, Arlete Eni (2010:4) designa esta envolvente de mercado interno. Alguns destes aspectos são tratados no marketing externo (aquele que se destina ao consumidor), mas tudo tem de ser pensado e definido de uma forma integrada, ou seja ter uma estratégia clara e consistente de marketing interno.

Granero, Arlete Eni (2010:4) afirma que o marketing interno tem o objetivo de desenvolver um programa voltado para o mercado interno da companhia que faz um paralelo e combina com o programa dirigido para o mercado externo de consumidores e competidores. Esse modelo vem da simples observação de que a implementação de estratégias externas de marketing implica mudanças de vários tipos dentro da empresa, como: na alocação de recursos, na cultura do “como nós fazemos aqui”, e até mesmo na estrutura organizacional necessária para fornecer estratégias aos segmentos de consumidores. Consiste em utilizar as mesmas técnicas de análise e comunicação, utilizadas para o mercado, adaptadas para serem utilizadas para levar as estratégias e planos-alvo dentro da empresa. Os objetivos do plano de marketing interno são extraídos das exigências de implementação do plano de marketing externo. Uma das primeiras conceitualizações do empregado como consumidor interno foi

dado pelo autor BERRY no ano de 1981, no contexto do marketing bancário, e esse tema é fortemente orientado à identificação do treinamento do funcionário e das necessidades de desenvolvimento para se melhorar a qualidade do serviço. O modelo de marketing interno fornece uma linguagem que legitima o enfoque da atenção em questões como poder, cultura e comportamento político que parece ser muito evitado por executivos como bastante impróprios (Hooley; *et al*, 2001), (ambos os autores desta frase citados em Granero, Arlete Eni (2010:5)).

#### *Branding* interno

Com a comunicação interna as empresas comunicam de uma forma eficiente e activa com os seus colaboradores, com uma estratégia de marketing interno definem as estratégias para as mensagens comunicadas serem interiorizadas e as comunicações realizadas não serem meras transmissões de informações. No entanto, é preciso ser mais abrangente, mais do que criar um ambiente de trabalho agradável e dar ferramentas acessíveis para se prestar um serviço de qualidade, as empresas deviam de encarar os seus colaboradores tão ou mais importantes que os clientes externos, ou seja criar uma marca interna, apostar no seu mercado interno. As empresas que apostam numa formação de qualidade e condições de trabalho inovadoras, serão os seus colaboradores os próprios a preocuparem por natureza com os clientes. Posicionar a marca e definir uma proposta de valor para o público interno, assim como se cria para o público externo, estabelece-se a imagem que se espera que colaboradores passem da empresa.

De forma a potenciar o *branding* corporativo, cada empresa deverá desenvolver um programa completo de iniciativas e medidas de carácter interno, dando origem a uma marca tão forte que não só a instituição como os seus recursos humanos se sintam fidelizados. Uma marca interna forte, segundo Einwiller e Will (2001), só pode ser alcançada com o apoio dos recursos humanos da organização. O *branding* Interno, enquanto parte integrante do *Branding* corporativo, considera que os colaboradores devem deixar de ser considerados meros trabalhadores, mas sim embaixadores da marca (Harris e de Chernatony, 2001). Simões e Dibb (2001), afirmam que os recursos humanos são o elo de ligação entre a envolvente interna e externa da marca e podem ter uma grande responsabilidade na percepção da marca e da organização, por parte dos clientes. De acordo com Tosti e Stotz (2002), o centro das

atenções das organizações, no que concerne a estratégias de *branding* interno, são os recursos humanos.<sup>28</sup>

No guia das boas práticas de comunicação interna nas organizações publicado na revista da APCE (Associação Portuguesa da Comunicação de Empresas) começam por dizer que a comunicação atravessa uma fase de mudança de paradigma, fruto das transformações socioeconómicas e dos galopantes avanços tecnológicos que redefiniram os modelos comunicacionais, levando a uma dinâmica sem precedentes. Ao longo do trabalho verificou-se esta afirmação e concorda-se. No entanto este documento é interessante porque as boas práticas resumem e tocam nos aspectos mencionados anteriormente a explicar o que é a comunicação, o marketing e o *branding* Interno. Apesar das suas diferenças estes têm uma inter-ligação e complementaridade muito forte. Para perceber melhor vamos apresentar algumas das boas práticas:

- Colocar o colaborador no centro do processo comunicacional (a comunicação interna tem nos colaboradores a sua razão de ser);
- Comunicar os valores e a estratégia das organizações (fonte de referências valorativas e culturais, alinhadas com os objectivos estratégicos);
- Alinhar a comunicação interna com a comunicação externa (os públicos internos devem ser os primeiros destinatários de qualquer mensagem da organização- abordagem *inside-out*);
- Passar da comunicação informativa à modificação comportamental;
- Seleccionar os canais e adequá-los aos públicos internos;
- Potenciar o envolvimento através dos novos *media* (globalidade e proximidade);
- Promover o *Storytelling* (utilização de histórias da organização para passar a informações);
- Criar marcas internas (marketing e *branding* interno: promover o envolvimento/entrega dos colaboradores), que esteja presente em todos os suportes e iniciativas desenvolvidas;
- Monitorizar os resultados (aferir o grau de satisfação e de envolvimento dos colaboradores).

---

<sup>28</sup> Os autores mencionados em todo este parágrafo foram citados em Torres, P.G.M. (2008:37);

A aplicação de todas ou parte destas práticas contribuirá para aumentar a união dentro da instituição, sem descurar da importância de cada um, dado que o espírito de equipa só se alcançará com a participação de todos.

“[...] No entanto, o todo deve ser também o contexto que proporcione a cada jogador individual, a cada parte, a manifestação da sua singularidade plena. Desta forma o individual é também muito importante. Não se trata de não ver a floresta (a equipa) por só se ver as árvores (os jogadores), mas de ver as-árvores-e-a-floresta.” (Lourenço, 2010:53).

#### 4.1.3 Informar vs Comunicar

Dentro do vasto contexto em que se insere comunicação interna, como se verificou nos dois subcapítulos anteriores, não se pode ignorar a diferença entre informar e comunicar. Num processo simples de transmitir informações não se recebe resposta/*feedback*, é enviada uma mensagem entre o emissor e o receptor. Por seu lado na comunicação a ideia é a partilha, o que quer dizer que se espera uma resposta, há uma interação entre o emissor e o receptor. Na Figura 10 esquematiza-se o processo tradicional de comunicação, em que se acrescenta à mensagem transmitida pelo emissor ao receptor o conceito de canal, assunto que será explorado no subcapítulo 0 (onde será abordado os diferentes tipos de canais/suportes) e também o código, ou seja quando se transmite uma mensagem para que esta seja compreendida o receptor tem de conhecer o código da linguagem utilizada.

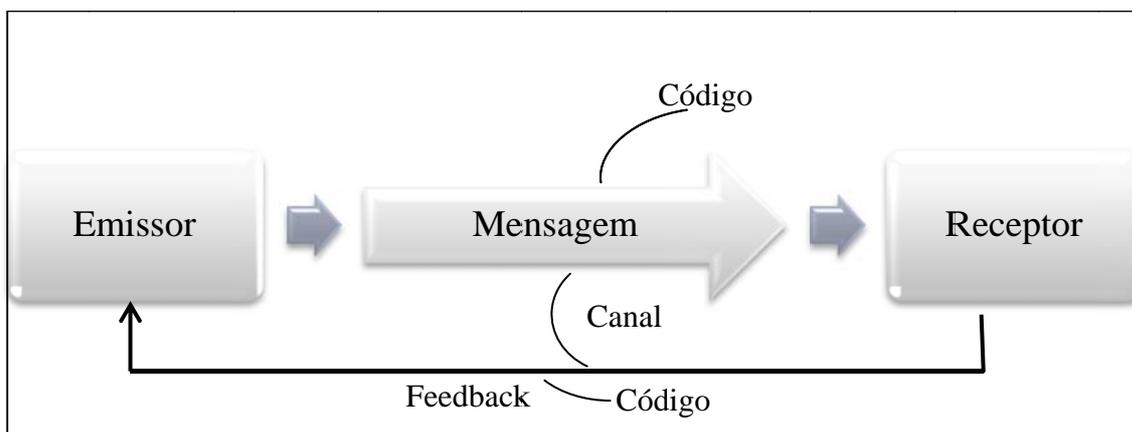


Figura 10- Modelo Básico da Comunicação (Fonte: Novo Humanator (2007:596))

Mesmo sendo o código conhecido por ambas as partes da comunicação e até a existência de *feedback* não se garante a eficácia da comunicação. Existem factores que condicionam o processo de comunicação para além dos interlocutores, como por exemplo o contexto que envolve a relação, o conhecimento que os intervenientes possuem entre si, o tipo de relação

que existe entre eles, assim como as próprias diferenças de cada um. Em suma, todos estes aspectos condicionam a partilha de significados da mensagem transmitida entre o emissor e receptor. Câmara (2010:597) conclui que gerir estas variáveis que influenciam o processo de comunicação, maximizando a partilha de significados comuns, é o verdadeiro papel da comunicação interna, distinguindo-se da gestão de sistemas de informação e permitindo-lhe assumir um papel indispensável na eficácia organizacional, respeitando a necessidade natural de comunicar.

Rego (1985) defende igualmente que o estudo de variáveis da eficiência é importante, também, para se obter a integração de objectivos na organização, fazendo-se com que os objectivos dos participantes se aproximem dos objectivos da mesma. Esta integração será alcançada mais facilmente através do uso adequado de formas, métodos, processos e canais, seleccionados nas redes de comunicação formais e informais.

Rego (1985:31) afirma que uma comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer, um ato em que o emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objectivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente.

Para além das variáveis que Rego (1985) já mencionou como essenciais para uma comunicação eficiente, este considera que a dimensão custos também é relevante. E esta componente será de extrema importância se pensar nas sinergias que podem ser aproveitadas no processo de comunicação.

*“ O efeito sinérgico do uso dos meios de comunicação numa organização pode ser, assim, dimensionado em termos de considerável redução de custos em razão de planeamento e execução de tarefas conjuntas. Essas tarefas, coordenadas por um único centro, podem apontar mais certamente para os diversos componentes que tecem o sistema de comunicação total da organização, tais como: os fatores humanos; a tecnologia dos canais; a linguagem dos grupos organizacionais; as redes formais versus redes informais (o boato, os rumores); os sistemas de informação; o sistema de comunicação de massa da organização (midia impressa e eletrônica), tanto para público interno quanto para públicos externos; a pesquisa do meio ambiente (macrosistema) e o estudo da influência do sistema social sobre o sistema organizacional; o estudo dos impactos tecnológicos sobre a comunicação na*

*organização e a identidade visual (estudos dos símbolos e ícones usados pela organização)*”. (Rego (1985:43)).

Todos estes aspectos se tocam influenciando assim o processo comunicacional global da empresa. Na Figura 11, percebe-se facilmente a relação entre as várias componentes do Sistema de Comunicação de qualquer organização.

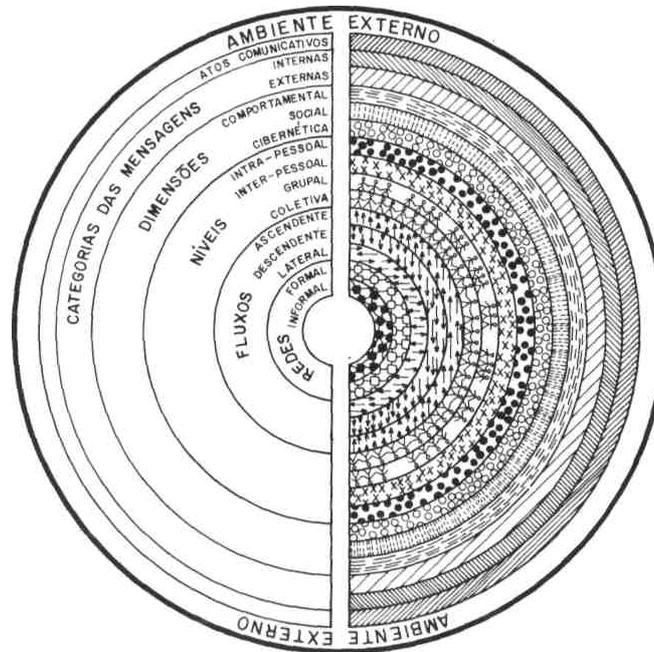


Figura 11- Circuito Sinérgico (Fonte: Rego (1985))

O processo de comunicação tem a sua origem na forma como a informação circula. Sendo assim a compreensão do que são as redes formais e informais crucial para todo o processo e tudo o que se fala relativamente a comunicação interna.

Segundo Rego (1999:52) as redes formais são tipicamente verticais, seguem a cadeia da autoridade e limitam-se às comunicações relacionadas com as tarefas. Nas informais, a informação move-se em todas as direções, não obedece a linhas formais de autoridade, responde às necessidades sociais dos membros da organização ou grupo, e pode ajudar ou criar dificuldades à realização das tarefas.

As duas redes são distintas, no entanto influenciam-se mutuamente. Rego (1999:52) concretiza:

*“ a organização pode oficializar uma estrutura informal de comunicação que se tem revelado eficaz, adoptando-a como estrutura formal.*

*A estrutura informal pode facilitar o funcionamento das redes formais. É o que acontece, por exemplo, quando os procedimentos de comunicação formal são informalmente «lubrificados», permitindo decisões mais céleres.”*

O processo de comunicação está presente em toda a empresa, logo existem fluxos de comunicações ascendentes, descendentes e laterais. As informações vão passando, seguindo trajectos distintos: umas vezes em linha (ou seja uma pessoa passa a outra); outra vezes uma pessoa passa a várias (pode também se chamado de tagarelice no ambiente informal (Câmara (2010:606)); em outras ocasiões a informação é transmitida aleatoriamente, apenas a algumas pessoas com quem se contacta; Por fim, Câmara (2010) ainda defende que a informação em redes formais também pode ser passada por aglomerado, primeiro transmite-se a destinatários específicos que por sua vez também transmitem a novas pessoas escolhidas. Estas formas de passar a informação serão certamente influenciadas pelo nível de relacionamento entre as pessoas e da própria dimensão do assunto, assim como da categoria da mensagem se tem um cariz interno ou externo. De acordo com o circuito sinérgico (Figura 11) o próprio ambiente em que a empresa se insere, por si só também influencia toda a comunicação.

#### *A importância do diálogo*

*“A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. “(Rhodia apud Kunsch, 2003: 154).<sup>29</sup>*

A comunicação interna é mais do que transmitir informações, segundo Ramos (2011:1) a necessidade das organizações em dispensar mais atenção à sua comunicação com os seus públicos estratégicos, no sentido de promover o diálogo, iniciando pela mudança de cultura organizacional, frente aos desafios da contemporaneidade.

Muitas empresas já perceberam a importância da comunicação interna e de que uma boa política será uma vantagem para se tornarem mais competitivas na actual sociedade com novos desafios constantemente e assim diferenciarem-se da concorrência.

O desafio de construir uma política de comunicação eficiente terá como objectivo alcançar uma reputação positiva na sociedade, manter os talentos que trabalham na empresa e consequentemente ter uma produtividade de qualidade. Os colaboradores do presente são

---

<sup>29</sup> Citado em Granero, Arlete Eni (2010:7);

diferentes dos que laboravam há 50 anos atrás, a informação está ao alcance de todos. Não só os clientes, conforme explicado no subcapítulo 2.3.2, têm acesso a mais informação e são mais exigentes, como também os empregados podem pesquisar e investigar tudo o que querem. As novas tecnologias estão ao dispor das organizações e dos cidadãos no geral ou seja, vivemos numa sociedade que todos temos poder de escolha e decisão.

#### 4.1.4 Suportes: canais e acções de comunicação interna

Qualquer processo de comunicação é influenciado por diversas variáveis conforme se apresentou no subcapítulo anterior. Para tentar controlar as diversas condicionantes inerentes à transmissão de mensagens, dado que acontecem em diferentes contextos e entre diferentes interlocutores, a escolha dos suportes de comunicação adequados é essencial. Uma política de comunicação interna deve assim estar articulada com as estratégias de marketing e com as todas as outras formas de comunicar da empresa.

Na Figura 12 destaca-se alguns dos canais de comunicação utilizados actualmente na maioria das empresas. Estes e outros canais podem ser vistos não só para reter os recursos humanos, como também para contribuir para o seu próprio desenvolvimento em termos pessoais e profissionais.

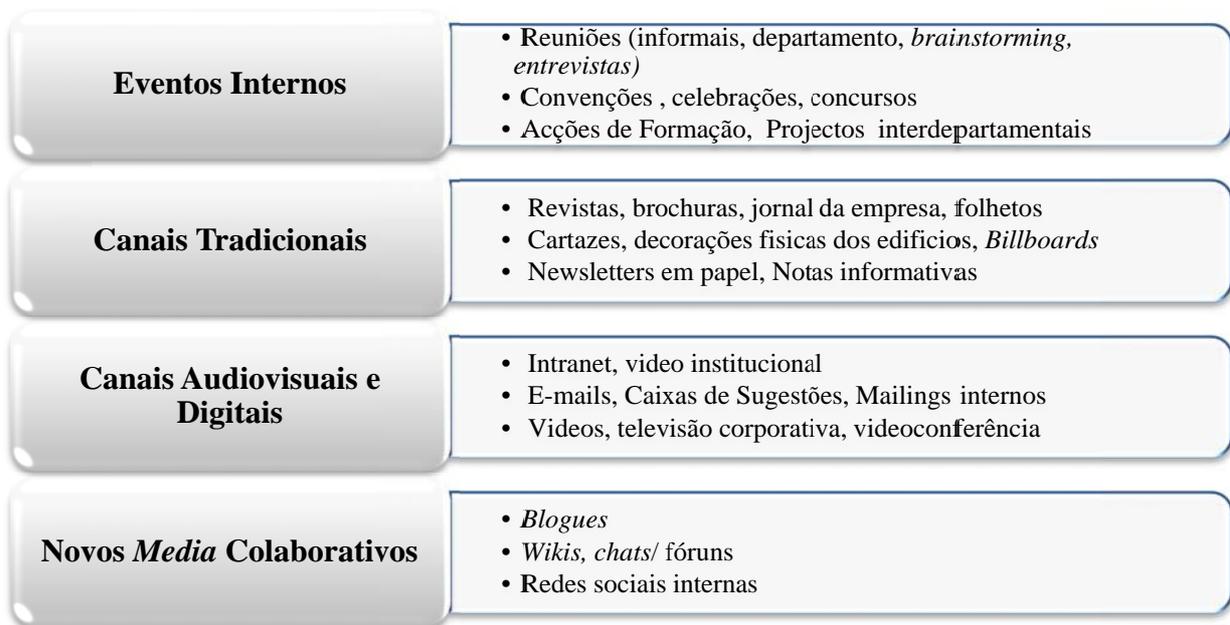


Figura 12- Canais/ Acções de Comunicação

Existem canais mais antigos e outros mais recentes, a forma de os categorizar varia entre diferentes autores. Fiz a minha própria agregação utilizando essencialmente a definição de

Câmara (2010:612) e o artigo da revista nº 37 da APCE (2011:37), para não ser apenas uma simples separação entre os suportes escritos, orais e audiovisuais e os das novas tecnologias<sup>30</sup>.

De entre todos os canais mencionados todos têm vantagens e desvantagens e uns adequam-se mais a determinado tipo de iniciativas e objectivos que outros. Conforme se verificou no capítulo 3, a Caixa adopta vários com diferentes objectivos. O ideal é desenvolver um plano integrado em que se combinem um conjunto de canais que permitam o sucesso da política global de comunicação interna, transmitindo-se a missão e os objectivos definidos.

#### A formação

Todos os suportes são úteis e podem contribuir para o bom funcionamento da empresa, mas uma das medidas que não pode ser descurada dentro da comunicação de uma organização para assegurar um serviço de qualidade é a área da formação. Sendo uma das áreas de peso da Caixa não se poderia deixar de dar aqui algum destaque.

A formação pode assumir-se como uma fonte de comunicação interna, com um carácter diferente da maioria das iniciativas. Se a comunicação interna assenta em informar os recursos humanos e ter colaboradores motivados, uma das formas de concretizar estes objectivos é contribuir para melhorar a formação de cada colaborador. Mais do que informar as condições dos novos produtos é necessário actualizar os conhecimentos já adquiridos, para melhorar a desempenho de cada um. E não só, por vezes também se torna necessário incentivar e facilitar a formação com vista à promoção/evolução da carreira ou até mesmo a adaptação de novas necessidades e/ou mudanças de funções. Só com esta visão se conseguirá melhorar o comportamento profissional dos colaboradores e assim prestar um serviço de excelência. Segundo Vigneron (2001:101) considera que as pessoas e as organizações que se recusam a ingressar no processo de formação continuada estão condenadas a desaparecer a curto prazo. O mesmo autor defende que a formação continuada permite assim melhorar comunicação e, conseqüentemente o relacionamento interno. Os benefícios alcançados não se restringem a melhor qualidade, da produção e dos serviços, mas também de uma melhor qualidade de vida. A formação contribui para o desenvolver a comunicação nas empresas.

---

<sup>30</sup> Categorização apresentada pelo autor Almeida (2000:108).

Novas formas de comunicar internamente como a adopção de novas ferramentas como pode ser o caso de implementar uma intranet ou outro sistema pode exigir formação para uso adequado das novas formas de comunicação.

#### 4.1.5 As novas tecnologias ao serviço da comunicação interna

*“A PT é uma multinacional, sediada em Portugal, que serve mais de 70 milhões de clientes em 14 países e conta com 25 mil colaboradores. Neste contexto, cada vez mais digital, servir cada um desses clientes como se fosse único e apostar em cada colaborador como garante do futuro da empresa são os pilares que sustentam e alavancam a nossa actuação.”* Zienal Bava in B-Mercator (2009:286).

A banca nacional sofreu grandes alterações na sua estrutura, muitas delas com fortes implicações na comunicação interna de qualquer empresa como foram os casos das fusões dos grupos bancários, e que a Caixa não foi excepção, dado que em 2001 teve a fusão com o BNU. No entanto, a evolução das tecnologias de informação facilitaram em muito a concretização das estratégias adoptadas, como foi por exemplo com a dispersão geográfica da rede de agências e o desenvolvimento de novos canais de distribuição<sup>31</sup>. Estes dois passos da banca tiveram igualmente grande impacto para as medidas de comunicação interna. As mudanças que ocorreram, m parte só conseguiram ser acompanhadas, porque a própria banca adaptou os seus sistemas de informação e conseguiu rodar os seus colaboradores para novas funções.

*“A Caixa tinha, para o seu volume de negócios e para o seu volume de clientes, poucos balcões, e daí a crítica da má qualidade de serviço, porque o número de clientes por balcão era excessivo, e daí também a minha preocupação de rapidamente aumentar a rede. Nós abrimos, durante o meu tempo, cerca de cem balcões e fizemo-lo sem aumentar pessoal. Ou seja, o número de efectivos manteve-se estável, o que significou que fomos capazes de rodar muita gente que estava nos serviços centrais para a periferia e reciclar, em termos comerciais, muita gente que estava a fazer tarefas de natureza administrativa, porque havia o crescente uso de sistema de informação e, sobretudo, porque a preocupação era responder*

---

<sup>31</sup> A Caixa lançou o seu home-banking em 1999 (Caixadirecta on-line) , o e-banking para empresas em 2002 e o Caixadireta SMS em 2004. Mais informações em <https://www.cgd.pt/Particulares/Gerir-Dia-a-Dia/Caixadirecta/Caixadirecta-online/Pages/Ajuda-login.aspx>.

ao número de clientes da Caixa de uma maneira mais célere.” (Opinião do administrador Rui Emílio Vilar in Lains, (2011:250)).

A dispersão geográfica aliada a empresas de grande dimensão e às actuais preocupações ambientais exigem um grande empenhamento por parte dos gestores de comunicação interna em utilizar os meios digitais em detrimento dos meios tradicionais, apresentados no subcapítulo anterior.

A criação de um portal interno normalmente designado por intranet, já é um grande avanço na mudança da cultura da empresa, consiste num dos primeiros passos de abertura aos processos tecnológicos. Esta permite também a flexibilização e descentralização da divulgação de informação potencia a “cultura de rede” (Castels (2000), citado em Sandi (2007:4)).

No âmbito das novas tecnologias não podíamos deixar de falar em *Blogs*, redes sociais, chats, *podcasts* entre outras ferramentas de *software* social. Kosonen (2007:438) defende que as redes de comunicação *on-line* são uma necessidade, porque estão acessíveis em qualquer momento em qualquer lugar. Estes suportes quando implementados nas empresas permitem que os colaboradores publiquem, comentem ou simplesmente colaborem, estimulando consequentemente a partilha de conhecimento e a inovação.

Conforme já falamos nas redes formais e informais no capítulo 4.1.3, volta-se aqui a mencionar porque o formalismo existente nas comunicações emitidas na empresa, será refletido na cultura e esse espírito pode condicionar a eficiência das comunicações *on-line*. As novas tecnologias promovem a comunicação informal, atendendo à interação que têm implícita.

A introdução de novas tecnologias exige gestores para as aplicações, no sentido de as conseguir controlar e monitorizar, para manter e assegurar a credibilidade que valem. Zerfass (2005), citado em Kosonen (2007:441) identifica que as empresas podem adoptar 3 diferentes tipos de *blogs* para partilha de conhecimentos, colaborativos (*team work*) e Executivos (CEO). Os dois primeiros numa óptica de comunicação informal: empregado para empregado. O terceiro para uma vertente de estratégia de negócio. Em suma, a regra e os objectivos dos *blogs* estão intimamente relacionados com a cultura organizacional, com o próprio ambiente da organização e necessariamente com os objectivos da política de comunicação interna, para empresas muito fechadas a introdução de ferramentas *on-line*, que exigem uma grande interação, poderá assim ser um problema.

A actual realidade dos gestores de comunicação externa e interna passa muito por combinar as iniciativas dos meios tradicionais com as novas acções digitais/ tecnológicas e interactivas. Esta combinação exige uma necessidade extrema de conhecimento integrado não só de todas as actividades, pessoas, negócio da empresa como do mundo exterior. O desenvolvimento tecnológico que se sentiu nas últimas décadas já provocou grandes alterações de vida e de mentalidade de clientes internos e externos, ou seja a sociedade no geral. E a maior incógnita é que o futuro ninguém o conhece, mas as perspectivas são de um ritmo alucinante de mudanças e inovações tecnológicas impulsionadas em muito pela ligação à internet.

*Termina-se este subcapítulo com a chamada de atenção proferida por Cullinan (1993:61) citada em Rego (1999:103): “As vantagens da comunicação eletrónica são inegáveis. Mas devemos lembrar-nos de que a revolução emergente não altera, nem pode alterar, os preceitos básicos da comunicação. Devemos aprender a usar esses equipamentos como ferramentas de melhoria do processo comunicacional, não para prejudicá-lo.”*

Ao longo do capítulo 4 analisou-se o que é defendido em termos teóricos e ajudou a verificar que a Caixa já pratica algumas dessas medidas, apresentadas no capítulo anterior. Depois de se apresentar o que é feito e o impacto de algumas iniciativas, de seguida vamos conhecer a opinião dos colaboradores da Caixa. Mais importante que fazer é conseguir perceber o real valor e utilidade das acções. Todas as empresas são diferentes e as melhores práticas podem funcionar em alguns casos, mas não se enquadrar noutros. A comunicação interna, é muito importante e necessária, mas só se torna numa vantagem competitiva quando é definida de uma forma integrada e em linha com a missão da empresa, conforme se tentou demonstrar ao longo deste capítulo.

## 5. Trabalho de campo: desenho da investigação empírica

### 5.1 Tipos de dados, métodos e técnicas de inquirição

Este capítulo tem como objectivo apresentar e justificar as opções metodológicas escolhidas para compreender a presença e o contributo da política de comunicação interna na Caixa.

No sentido de se conseguir realizar um estudo mais completo e profundo utilizou-se dados primários: realização de entrevistas e um questionário específico para a investigação e dados secundários, ou seja recurso a bibliografia e estudos já existentes.

Deu-se início a todo o processo de investigação com a pesquisa de dados secundários, obtidos a partir de estudos do Instituto de Formação Bancária, da Associação Portuguesa de Bancos, do Banco de Portugal, estudos académicos e científicos, Relatórios e Contas da Caixa, documentos internos da Caixa entre outros.

No entanto, para conseguir realizar uma análise mais detalhada e real recorreu-se numa fase posterior a dados primários para garantir a fiabilidade do estudo, e responder à problemática em análise.

A criação dos dados primários dividiu-se em 3 fases e teve duas vertentes distintas, uma com cariz mais qualitativo e outra de cariz mais quantitativo, detalhada na Tabela 5.

Indicadores	Fontes
Conhecimento dos procedimentos da rede comercial	Intranet, Normativos Internos e E-mails com os gestores de <i>cross-selling</i>
Conhecer as principais dificuldades da rede comercial e perceber a dimensão da política de comunicação interna existente	Entrevistas com a DMK, DCM e DPE
Percepção da rede comercial relativamente a toda a informação que recebem e consultam	Questionário <i>on-line</i> à rede comercial,

Tabela 5- Fases de investigação dos dados primários

#### 5.1.1 Dados qualitativos: entrevistas em profundidade

A análise qualitativa na investigação foi essencial para transmitir confiança e exactidão à pesquisa. Só com a realização de entrevistas com os responsáveis pela comunicação interna e o marketing se conseguiu compreender a realidade do universo Caixa.

Através da consulta da intranet (portal interno) tomou-se o conhecimento de toda a informação que a rede comercial tem acesso, com o acesso aos documentos normativos de procedimentos e organização das agências e dos gestores de clientes. Numa fase seguinte houve troca de e-mails (consultar Anexo 14) com os gestores de *cross-selling* para

compreender o acompanhamento que as agências têm a nível regional (ver explicação da organização interna no subcapítulo 2.4). Depois deste envolvimento com a realidade em análise dei a conhecer por e-mail/ telefone o meu projecto aos responsáveis pelas diferentes áreas envolvidas em que juntava algumas questões (consultar Anexo 15, Anexo 17, Anexo 19) com as minhas dúvidas e aspectos que precisava de compreender. No seguimento deste contacto tive reuniões presenciais com António Luís Lopes da DPE, Inês Branco da DCM e Ana Sofia Arez da DMK. No decorrer das entrevistas obtive a resposta às questões iniciais, tomei conhecimento de iniciativas e surgiram novas dúvidas que foram esclarecidas no momento ou através de e-mails posteriores à primeira reunião. Com a área de Comunicação Externa da DCM e com a Área de Formação da DPE não se realizaram entrevistas presenciais, mas houve troca de e-mails com responsáveis das áreas para esclarecimento de procedimentos, as questões colocadas encontram-se nos Anexo 16 e 18, respectivamente.

### **5.1.2 Dados quantitativos: questionário *on-line***

Neste tipo de análise realizou-se um questionário *on-line* aos colaboradores da rede comercial da Caixa.

Foi realizado um pré-teste junto de um grupo de 10 pessoas com diferentes funções (Gestores de *Cross-selling*, Gerentes e Gestores de Clientes) e das 4 direcções comerciais de particulares, com o objectivo de avaliar a sensibilidade à extensão do questionário, ao assunto e até mesmo detectar algumas falhas na interpretação do questionário.

No sentido de cumprir todos os requisitos de segurança e procedimentos internos, a DMK, DCM, DPE, DPC, DPL, DPN e DPS tiveram conhecimento prévio do questionário final que foi enviado à rede comercial.

O questionário era constituído por 27 questões (consultar Anexo 20). Apesar de não ter sido apresentado dividido em partes, as questões podem ser agrupadas em 6 temas:

- Qual a sua percepção sobre a comunicação interna na Caixa? (Questão 1 a 3)
- Gestão de informação (Questão 4 a 12)
- Acções de formação (Questão 13 a 16)
- Identificação com a caixa (Questão 17 a 20)
- Iniciativas que podiam mudar o dia-a-dia! (Questão 21)
- Informação Sócio-demográfica (questão 22 a 27)

Neste tipo de abordagem o objectivo era tomar conhecimento da opinião de quem efectivamente está no terreno. Essencialmente foram utilizadas questões directas e fechadas.

## 5.2 Universo

Número de colaboradores da CGD*	9.672
Número de colaboradores da Rede Comercial*	7.738
Número de Directores/ Gestores de <i>Cross-selling</i> / Responsáveis Agência (Dados DPE - Outubro 2011)	921

Tabela 6- Universo em análise. \* Fonte: Relatório e Contas CGD 2010

O universo em análise são os 9.672 colaboradores que estavam ao serviço efectivo<sup>32</sup> da Caixa.

Resumidamente os colaboradores da Caixa apresentam uma idade média de 41,8 anos, valor inferior ao ano anterior devido a admissões de jovens licenciados, aliadas às reformas dos empregados mais idosos. Relativamente à distribuição por género, mantém-se a tendência para o reforço do número de mulheres (55,4%), mais evidenciada no grupo etário abaixo dos 35 anos, onde mais de 65,86% do número total de colaboradores é do sexo feminino.

*“Por outro lado, a dinamização da mobilidade interna manteve a convergência para um melhor balanceamento entre as Áreas Comerciais e as Direcções de Suporte. Assim, resulta que 80% do total de empregados ao serviço efectivo desenvolvem actividade comercial.” (Relatório e Contas CGD (2010:26)).*

### 5.2.1 A dimensão da amostra

A dimensão da amostra é um factor muito importante para o sucesso de qualquer estudo, dado que uma definição incorrecta do universo e uma consequente selecção errada da amostra pode influenciar negativamente qualquer análise.

Numa situação em que o universo seria todos os colaboradores da rede comercial, ou seja, trata-se de uma população finita, a amostra teria de ter 366 elementos no mínimo para se poder tirar algumas conclusões. Conforme cálculos abaixo (Tabela 7), fórmula (consultar Anexo 21) de cálculo do tamanho da amostra:

---

<sup>32</sup> Valores a 31.12.2011, não inclui empregados destacados nos Agrupamentos Complementares de Empresa (ACE), nas empresas do Grupo, requisitados, licenças sem vencimento e estruturas representativas de trabalhadores. Fonte: Relatório e Contas da CGD 2010, página 26.

Dimensão da população	7.738
Nível de confiança <sup>33</sup>	95%
Erro amostral <sup>34</sup>	5%
Valor de Z (calculado pelo Excel)	1,96
Dimensão da amostra	366

Tabela 7- Cálculo da amostra (através do Excel)

Para se conseguir alcançar a dimensão da amostra, usaram-se dois métodos para contactar os indivíduos pertencentes à população.

Numa primeira instância recorreu-se a:

**Amostra probabilística:** cada elemento da população tem uma probabilidade igual (conhecida e não nula) de ser incluído na amostra, ou seja os indivíduos do universo estão listados.

Amostra estratificada: definição de estratos a partir da combinação de variáveis que caracterizam os casos, de tal forma que a amostra reproduza as distribuições do universo. Os indivíduos que fazem parte da amostra distribuem-se pelo território e em termos das suas características sociodemográficas (sexo, idade, instrução, actividade). Nas amostras probabilísticas a extrapolação é condicionada ao intervalo de confiança.

Este método foi utilizado para contactar todos os directores da rede comercial, os gestores de *cross-selling* e responsáveis de agências (gerentes e sub-gerentes). Foi enviado um e-mail directamente a todos, para se conseguir assegurar a distribuição geográfica e por género do universo. O motivo de escolha destes indivíduos deveu-se, essencialmente, aos seguintes motivos:

- Apresentam funções de chefia, logo têm maior proximidade com direcções centrais, nomeadamente a DMK, e também têm responsabilidades de gestão de equipas;
- Facilidade de contacto e representatividade do universo;
- A maioria senão todos já passou por outras funções, logo têm uma visão global do funcionamento da rede comercial.

Dado a boa receptividade da investigação, muitos colaboradores encaminharam o questionário para outros colaboradores e depois generalizou-se a iniciativa, por intermédio dos gestores de

<sup>33</sup> Nível de Confiança: É a confiança que se pretende atribuir à diferença anterior.

<sup>34</sup> Erro Amostral: É a diferença entre a verdadeira proporção e a proporção estimada a partir da amostra.

*cross-selling*, para tentar manter alguma equilíbrio da amostra pelo menos ao nível da distribuição geográfica do universo, usando assim o tipo de amostragem:

**Não probabilística:** em que não está garantida a probabilidade igual (conhecida e não nula) de se ser incluído na amostra. A escolha está sujeita a critérios subjectivos do investigador. Adequado quando o universo não é listado. Nas amostras não probabilísticas os dados não são por princípio extrapoláveis.

**Amostra de conveniência:** Os indivíduos que fazem parte da amostra são casos disponíveis e/ou voluntários, isto é, são seleccionados por conveniência ou pela facilidade do pesquisador os contactar.

Através deste tipo de amostragem obtiveram-se respostas nos questionários *on-line* por parte dos gestores de clientes, comerciais e administrativos, ou seja todas funções da rede comercial da Caixa.

## 5.2.2 Caracterização da amostra

Existem vantagens e desvantagens em utilizar ambos os tipos de amostras. É prática corrente a combinação de métodos distintos, daí ter usado estes métodos.

A amostra é composta pela totalidade dos indivíduos que responderam ao questionário, ou seja 367 indivíduos.

Com a análise da Tabela 8 verifica-se que a distribuição da amostra é bastante equilibrada em relação ao género, 153 dos inquiridos são do sexo feminino (41,7%) contra 214 do sexo masculino (58,3%). Esta distribuição é equilibrada no global e por direcção comercial também se verifica uma distribuição semelhante, apenas na DPL se verificou um maior número de respostas femininas que masculinas, 53 mulheres contra 40 homens.

Relativamente à distribuição geográfica também se conseguiu uma representatividade significativa das 4 direcções comerciais, sendo 21% da DPC (77 inquiridos), 25,3% da DPL (93 inquiridos), 24,3% da DPN (89 inquiridos) e os restantes 29,4% da DPS (108 inquiridos).

O contributo da comunicação interna

Direcção Comercial	Género		Peso Género		
	Feminino	Masculino	Total Geral	Feminino	Masculino
<b>DPC</b>	23	54	77	29,9%	70,1%
Administrativo	1	1	2	50,0%	50,0%
Director	0	1	1	0,0%	100,0%
Gerente	12	38	50	24,0%	76,0%
Gestor de Clientes	6	9	15	40,0%	60,0%
Gestor de <i>Cross-selling</i>	0	2	2	0,0%	100,0%
Sub-gerente	4	3	7	57,1%	42,9%
<b>DPL</b>	53	40	93	57,0%	43,0%
Administrativo	3	0	3	100,0%	0,0%
Director	1	1	2	50,0%	50,0%
Gerente	27	31	58	46,6%	53,4%
Gestor de Clientes	17	6	23	73,9%	26,1%
Gestor de <i>Cross-selling</i>	4	0	4	100,0%	0,0%
Outro	1	1	2	50,0%	50,0%
Sub-gerente	0	1	1	0,0%	100,0%
<b>DPN</b>	32	57	89	36,0%	64,0%
Administrativo	2	1	3	66,7%	33,3%
Gerente	20	51	71	28,2%	71,8%
Gestor de Clientes	8	2	10	80,0%	20,0%
Gestor de <i>Cross-selling</i>	2	1	3	66,7%	33,3%
Sub-gerente	0	2	2	0,0%	100,0%
<b>DPS</b>	45	63	108	41,7%	58,3%
Administrativo	12	0	12	100,0%	0,0%
Director	0	1	1	0,0%	100,0%
Gerente	14	49	63	22,2%	77,8%
Gestor de Clientes	12	6	18	66,7%	33,3%
Gestor de <i>Cross-selling</i>	5	1	6	83,3%	16,7%
Sub-gerente	2	6	8	25,0%	75,0%
<b>Total Geral</b>	153	214	367	41,7%	58,3%
DPC/ Género Total	15,0%	25,2%	21,0%		
DPL/ Género Total	34,6%	18,7%	25,3%		
DPN/ Género Total	20,9%	26,6%	24,3%		
DPS/ Género Total	29,4%	29,4%	29,4%		

Tabela 8- Caracterização da amostra: género, direcção e função (Questão 23, 24 e 25)

A escolha dos inquiridos visava cobrir diferentes funções, apesar do enfoque que foi dado às funções de gerência e direcção. Com a Tabela 8, conseguimos verificar que houve uma variedade de inquiridos com diferentes funções tanto por género e por direcção, na Tabela 9 pode-se analisar a distribuição agregada em que mais de 70% dos inquiridos exercem funções de gerência (gerentes e subgerentes) e cerca de 18% são gestores de clientes. Ao nível das funções das direcções regionais também se conseguiram cerca 5% de respostas (directores e gestores de *cross-selling*), número praticamente idêntico (5,9%) às restantes funções existentes nas agências (comerciais e outro).

Função	Nº de Inquiridos	% de Inquiridos
Comercial	20	5,4%
Director	4	1,1%
Gerente	242	65,9%
Gestor de Clientes	66	18,0%
Gestor de <i>Cross-selling</i>	15	4,1%
Outro	2	0,5%
Sub-gerente	18	4,9%
<b>Total Geral</b>	<b>367</b>	

Tabela 9- Repartição por função, Questão 25

Para além do género, função e direcção a faixa etária também é um aspecto crucial para conhecer a amostra dado que a sensibilidade das pessoas pode variar com a idade. Quase 50% dos colaboradores que participaram no questionário têm entre os 36 e os 45 anos. A menor representatividade de inquiridos está na faixa etária até os 30 anos apenas com 7,6%. Por sua vez, cerca de 35% dos inquiridos tem mais de 46 anos.

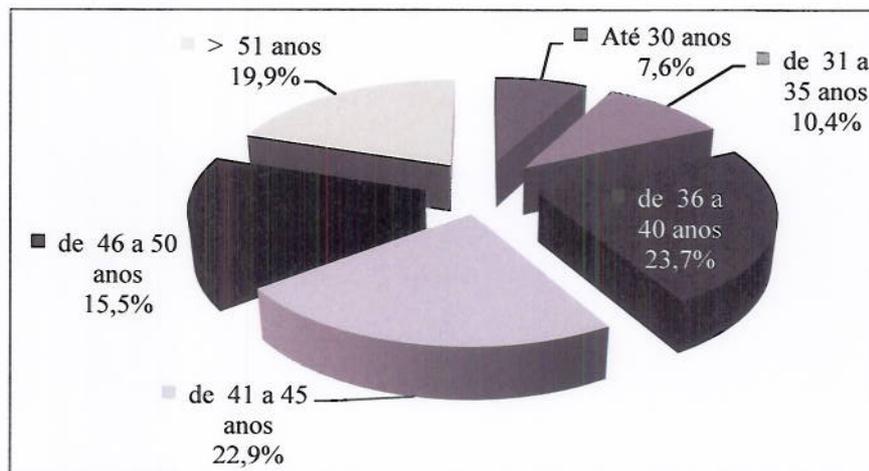


Gráfico 1- Idade dos Colaboradores da amostra, Questão 22

Com o Gráfico 1, verificamos que cerca de 60% dos colaboradores têm mais de 41 anos o que ajuda a explicar os resultados da Questão 26, apresentada no Gráfico 2, onde 63% dos inquiridos trabalha na Caixa há mais de 15 anos e 24% há mais de 10. Apesar do baixo número de respostas conseguiu-se 2 respostas de colaboradores há menos de 1 ano (0,5%), 10 colaboradores (2,7%) que trabalham há mais de 1 ano e menos de 3, e 11 respostas (3%) de trabalhadores com menos de 5 anos.

## O contributo da comunicação interna

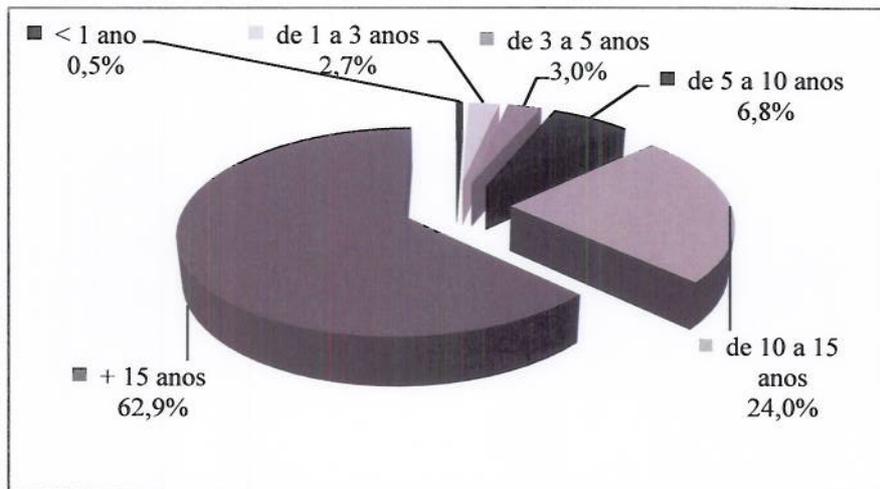


Gráfico 2- N° de anos que trabalham na Caixa, Questão 26

A amostra já se encontra caracterizada ao nível de idade, género, função e número de anos como colaborador Caixa. Por fim, irá caracterizar-se a amostra relativamente ao tipo de funções que desempenha. Conclui-se que cerca de 85% dos inquiridos não se encontra a tempo inteiro na agência, mas que visita clientes, nomeadamente 55% (202 colaboradores) visitam clientes frequentemente. Os 4,6% residentes nas regiões, têm implícitas visitas às agências e em algumas situações também a clientes.

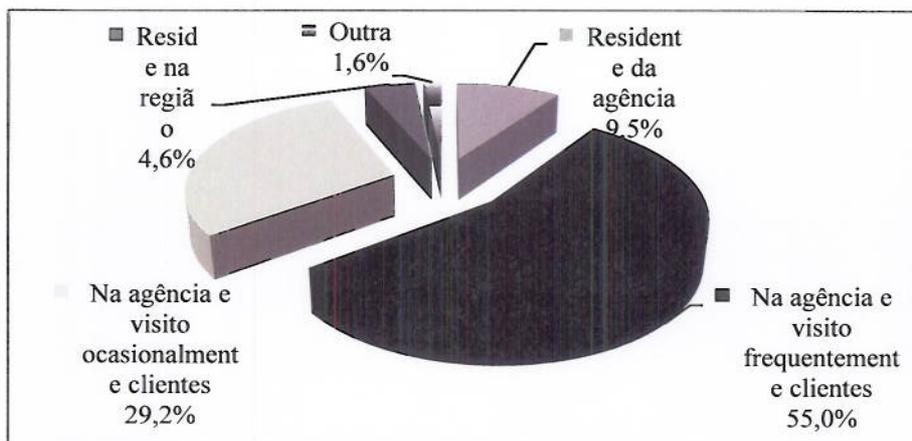


Gráfico 3- Funções Exercidas, repartição da amostra, Questão 27

## 6. Análise dos resultados do questionário *on-line*

Neste capítulo serão analisados os resultados do questionário obtidos através da aplicação do questionário *on-line* ([www.surveymzimo.com](http://www.surveymzimo.com)). Para a análise dos dados usou-se o Excel, as ferramentas que a plataforma do questionário oferece e ainda em algumas situações SPSS. Será também realizada uma análise descritiva das questões.

No caso das questões, onde se solicitou aos inquiridos a classificação de determinados factores por ordem numérica, ou numa escala que permitiu essa conversão, será realizada uma análise de frequências e ao nível da média das classificações dada para cada resposta.

Todas as questões foram respondidas na totalidade pelos 367 inquiridos, daí este valor não ser apresentado em todas as questões. Atendendo à especificidade de cada questão as escalas não foram iguais para todas as perguntas. A conversão está apresentada detalhadamente no Anexo 20, onde poderá verificar todas as perguntas, opções de resposta e escalas de opinião/utilização adoptadas. No Anexo 22 são apresentados os resultados das questões (1,2,3,8,9,14 e 21) em valores absolutos, dado que ao longo da análise serão analisadas as tabelas com os valores as percentagens.

Os resultados serão analisados questão a questão e sempre que se justificar serão comparados os resultados entre questões que se interligam.

Questão 1	1	2	3	4	5	6	7	x
Intranet	0.8	5.4	24.0	49.6	20.2	0.0	0.0	3,8
Newsletter mensal "CaixaNotícias"	0.0	9.3	50.1	35.1	3.5	0.0	1.9	3,3
Micro-site "Nós caixa"	0.5	10.1	47.4	25.6	3.3	2.2	10.9	3,2
Encarte "Nós Caixa" na Revista Cx	0.5	11.7	50.1	23.4	1.1	3.8	9.3	3,1
Passatempos internos	2.5	22.3	36.8	10.6	3.0	6.3	18.5	2,9
Revista Cx	0.3	12.0	47.1	31.9	2.7	1.4	4.6	3,3
Concurso "Caixa de Ideias"	2.2	10.4	36.0	28.6	17.7	0.0	5.2	3,5
Iniciativas colectivas entre trabalhadores	0.0	6.0	27.8	34.6	23.4	2.5	5.7	3,8
Eventos associados aos Conselhos Abertos	0.3	14.4	39.8	24.0	6.3	10.4	4.9	3,3
E-mail "Caixa Info"	0.8	10.6	47.4	26.4	3.3	2.5	9.0	3,2
"Caixapessoal"	0.3	4.9	24.3	43.3	27.2	0.0	0.0	3,9

Tabela 10- Percentagem de respostas à Questão 1 (valores em %, excepto x )

Na primeira questão pretendia-se avaliar a opinião e nível de conhecimento das diferentes iniciativas de comunicação interna em vigor na Caixa. Com a análise da Tabela 10, conclui-se que um número elevado dos inquiridos (média de 40%) tem uma opinião Boa (3) da globalidade das iniciativas. No entanto, 3 das iniciativas, intranet, iniciativas entre colaboradores e o Caixapessoal obtêm a maior percentagem de frequências no nível de opinião Muito Boa (4), com 49,6% (182 inquiridos), 34,6% (127 inquiridos) e 43,3% (159

inquiridos), respectivamente. Apenas 4 das 11 iniciativas são conhecidas (6) pela totalidade da amostra que são a intranet, *Newsletter* mensal "CaixaNotícias", concurso "Caixa de Ideias" e o Caixapessoal. Por sua vez, apenas a intranet e o Caixapessoal são utilizados (7) pela totalidade dos 367 inquiridos.

Destaca-se ainda que o Caixapessoal é a iniciativa que tem uma opinião média (x-calculada excluindo os valores não conheço (6) e não utilizo (7)) mais elevada com 3,9. E que 2,5% da amostra tem uma opinião má (1) sobre os passatempos internos, sendo o que apresenta o valor mais elevado nesta escala. Por outro lado, 38 dos inquiridos (10,4%) não conhecem (6) os eventos associados aos Conselhos Abertos. Relativamente aos passatempos internos 18,5% (23 inquiridos) não tem opinião, porque não utiliza (7) esta iniciativa.

Concluindo, com esta questão percebe-se que a percepção das iniciativas de comunicação interna na Caixa são reconhecidas e bem vistas de um modo geral junto da amostra.

Questão 2	1	2	3	4	5	6	7	x
Divulgação de informação de carácter geral	0,0	3,0	24,0	48,8	19,9	4,1	0,3	4,0
Divulgação de informação comercial	0,0	2,7	13,4	54,5	25,6	3,8	0,0	4,1
Divulgação de informação técnica	1,1	6,0	38,4	34,3	15,0	4,4	0,8	3,7
Pedido de <i>Feedback</i>	0,0	8,4	45,5	30,0	10,6	1,4	4,1	3,6
Partilha de informações internas entre os colaboradores	0,3	7,1	36,8	35,1	14,7	4,4	1,6	3,8
Relacionamento com outros departamentos	0,5	5,2	30,2	39,8	18,0	5,4	0,8	3,9

Tabela 11- Percentagem de respostas à Questão 2 (valores em %, excepto x)

Na segunda questão pretendia-se avaliar a opinião relativamente à partilha de informação, não só a que está disponível para consulta como também a interação inter-departamental e com as hierarquias. Para todas as variáveis em análise os valores mais elevados obtêm-se na opinião Razoável (3) e Boa (4). Destacamos que 54,4% (200 inquiridos) considera a divulgação de informação comercial Boa (4), sendo a única variável utilizada por toda a amostra. O relacionamento com outros departamentos é a variável com o valor mais elevado na escala Excelente (6) com 5,4% dos inquiridos. O pedido de *feedback* é o que apresenta o valor mais elevado entre os inquiridos na opção não conhece/não utiliza (7) com 4,1% e que mais de 50% considera que o pedido de *feedback* é mau ou apenas razoável.

### O contributo da comunicação interna

Questão 3	1	2	3	4	5	6	x
Marcar o ponto	11,2	1,6	1,1	0,0	6,0	80,1	5,3
Recibos de vencimento	0,0	0,0	71,4	0,0	28,6	0,0	3,6
Dados pessoais	0,0	1,1	7,4	6,0	85,3	0,3	4,8
Oportunidades de mobilidade interna	0,8	2,5	6,8	1,4	71,9	16,6	4,9
Questões legais	0,8	4,9	9,3	1,6	71,4	12,0	4,7
Destaques – promoções exclusivas colaboradores	0,5	4,6	6,8	1,1	77,1	9,8	4,8
Benefícios	0,5	3,3	8,7	2,2	80,9	4,4	4,7
Encontrar colaboradores -contactos	9,3	12,8	9,3	1,1	54,5	13,1	4,2
Acções de formação	1,1	18,3	40,3	1,1	37,6	1,6	3,6
Aceder ao sistema de gestão de desempenho	0,3	4,1	12,0	40,6	42,8	0,3	4,2
E-learning	0,8	19,9	52,9	0,8	25,6	0,0	3,3
Informação Institucional	3,3	12,0	19,3	0,8	61,3	3,3	4,1

Tabela 12- Percentagem de respostas à Questão 3 (valores em %, excepto x)

Com a terceira questão pretende-se avaliar o uso do Caixapessoal, único suporte de comunicação interna que não é da responsabilidade da DCM, e que pertence à DPE. Na questão um (consultar Tabela 10) verificou-se que cerca de 95% dos inquiridos considera a ferramenta entre Boa (3) e Excelente (5), mas com a análise das respostas à questão 3, que se encontram na Tabela 12, conclui-se que a maioria dos inquiridos consulta apenas Ocasionalmente (5) o Caixapessoal. Por exemplo, para actualizar dados pessoais (85,3%), consultar promoções exclusivas para colaboradores (77,1%) e benefícios (80,9%) vão ocasionalmente (5). Mensalmente (3), 71,4% (262 inquiridos) consulta os recibos de vencimento, 40,3% (148 inquiridos) acede às acções de formação e 194 inquiridos acedem ao *e-learning* (52,9%). Marcar o ponto, que poderia gerar maior tráfego na aplicação diariamente, verifica-se que 80,1% (294 respostas) da amostra nem sequer utiliza, contra os 11,2% que diariamente acede para esse fim. A segunda consulta diária com maior peso é encontrar colaboradores (9,3%), seguindo-se a informação institucional com o terceiro lugar (3,3%).

Questão 4	Frequência	%
Não	10	2.7%
3 vezes semana	4	1.1%
1 vez semana	261	71.1%
Quinzenal	33	9%
Mensal	59	16.1%

Tabela 13- Percentagem de respostas à Questão 4

A quarta questão dá início a uma nova temática: a de gestão de informação. Verifica-se que a rotina de reuniões de trabalho semanais para partilha de informações é a regra para 71,1% dos inquiridos. Cerca de 16% dos colaboradores das agências ou regiões não realizam reuniões semanais fazem-no apenas uma vez por mês. Apesar de uma minoria reduzida, ainda existem 2,7% dos inquiridos que não têm a prática de reuniões de equipa.

### O contributo da comunicação interna

Questão 5	Frequência	%
Intranet	293	79.8%
Internet (www.cgd.pt)	16	4.4%
E-mails/cartas informativas das Direcções Centrais	45	12.3%
Reuniões internas	7	1.9%
Outro	6	1.6%
Telefonemas para as áreas de produto	0	0%

Tabela 14- Percentagem de respostas à Questão 5

Com a questão cinco pretendia-se perceber qual a principal fonte de informação comercial e conclui-se que praticamente 80% dos inquiridos recorre à intranet e que 12,3% prefere as informações recebidas dos direcções centrais via e-mail. Na opção outro, algumas das respostas foi a combinação das soluções apresentadas e indicaram também os gestores de *cross-selling* e as aplicações de CRM da Caixa.

Questão 6	Frequência	%
Colaboradores com quem trabalho	119	32.4%
Pesquisa intranet	214	58.3%
Pesquisa internet	5	1.4%
Faz um telefonema ao gestor de <i>cross-selling</i>	6	1.6%
Faz um telefonema direcção responsável	3	0.8%
Envia um e-mail ao gestor de <i>cross-selling</i>	3	0.8%
Envia um e-mail direcção responsável	1	0.3%
Sistema Funcional de Negócio (SFN)	16	4.4%

Tabela 15- Percentagem de respostas à Questão 6

A diferença da questão seis para a anterior, consiste em perceber a diferença da fonte de informação em situações normais (questão 5) e quando os colaboradores se encontram em situações mais complicadas ou até mesmo com problemas. Constata-se que a intranet é o suporte de recurso em qualquer situação, dado que em caso de dúvidas é a primeira escolha para 58,3% dos inquiridos. A segunda opção com maior peso de respostas, com 32,4%, é o pedido de ajuda aos colaboradores com quem trabalham. Todas as outras opções de resposta têm um peso residual.

Questão 7	Frequência	%
Destaques/info na intranet	235	64%
Folhetos ou brochuras em papel	2	0.5%
Receber e-mails/cartas dos Direcções Centrais	80	21.8%
Ações de formação com os responsáveis dos produtos	39	10.6%
Plataforma de e-learning	9	2.5%
Newsletter "CaixaNotícias"	2	0.5%

Tabela 16- Percentagem de respostas à Questão 7

Com a questão sete, pretendia-se aferir a preferência dos colaboradores em ter conhecimento de novos produtos e/ou recordar a informação sobre os que já existem. Mais uma vez a

intranet tem aqui um papel crucial, dado que 235 dos 367 inquiridos recorrem ao portal interno. A segunda fonte de informação nesta situação recolhe apenas 21,8% de aderentes, que consiste em receber e-mail dos direcções centrais. As acções de formação também têm algum significado mas apenas para 10,6% dos colaboradores da amostra.

Questão 8	1	2	3	4	5	6	7
Informação sobre produtos e campanhas	68,9	19,1	6,8	3,8	0,0	1,4	0,0
Informação financeira	24,5	45,2	6,8	12,5	0,5	10,4	0,0
Informação institucional	5,2	27,0	7,4	16,3	4,6	38,7	0,8
Notícias da Imprensa sobre a Caixa	3,0	34,9	7,9	12,3	2,5	37,9	1,6
Notícias de Negócio	16,3	41,1	8,2	11,7	1,1	20,2	1,4
Newsletter "CaixaNotícias"	0,8	9,8	5,2	21,8	7,9	51,0	3,5
Problemas específicos pontuais	16,1	11,4	3,8	7,1	1,1	60,2	0,3
Acesso para outras empresas do grupo	10,6	10,1	7,6	12,3	1,9	55,9	1,6

Tabela 17- Percentagem de respostas à Questão 8 (valores em %)

No seguimento das respostas à questão 1, 5, 6 e 7 percebe-se que a intranet é muito importante para a maioria dos colaboradores da amostra, face a esta situação é necessário compreender qual a informação consultada e com que frequência. Com a análise da Tabela 17, percebe-se que de todas as informações destaca-se a informação sobre produtos e campanhas que 68,9% (253 inquiridos) dos colaboradores consulta várias vezes ao dia, seguindo-se a informação financeira com 24,5% (90 respostas) e as notícias de negócio com 16,3% (60 respostas). Estes dois últimos tipos de informações são visitadas também pelo menos uma vez por dia por mais de 40% dos inquiridos. Todos os inquiridos, apesar de uns com mais e outros com menos frequência, visitam com alguma frequência a informação sobre produtos e campanhas e a informação financeira. As restantes informações (institucional, notícias de imprensa, *newsletter* “CaixaNotícias”, problemas específicos e acessos a outras empresas do grupo) são consultadas apenas ocasionalmente por praticamente metade dos inquiridos. Para esta mesma informação a percentagem de inquiridos que nunca a consulta acaba por ser residual, em média menos de 2%.

Questão 9	1	2	3	4	5	6	7
O SFN (Suporte Funcional ao Negócio)	3,3	13,6	49,6	22,9	8,7	1,6	0,3
Informação das campanhas da DMK	0,3	1,4	22,3	59,1	14,7	1,9	0,3
Informação das campanhas da DFI	0,0	1,6	29,2	55,9	10,6	1,6	1,1
Informação das campanhas da DMP	0,5	2,2	30,5	54,8	9,5	1,6	0,8
Informação das campanhas da DCE	0,3	3,5	30,2	52,6	10,1	1,9	1,4

Tabela 18- Percentagem de respostas à Questão 9 (valores em %)

Com a questão nove pretende-se conhecer a opinião sobre a qualidade de informação facultada pelas diferentes direcções através da intranet. Apesar de a informação fornecida pelas 4 direcções ser considerada Boa (4) pela maioria dos inquiridos a DMK destaca-se

quase com 60%. Mais uma vez, a percentagem de inquiridos que não conhece/não utiliza (7) esta informação é mínima, em média inferior a 1%. A percentagem de inquiridos que considera a informação Muito Má (1) ou Má (2) é bastante reduzida, também em média inferior a 2%.

O SFN é uma aplicação para esclarecimento de dúvidas, tem um cariz diferente de dar informação comparativamente com a que é disponibilizada pelas diferentes direcções na intranet. Os colaboradores colocam questões através do SFN que são respondidas *à posteriori* pelas direcções responsáveis. Dado o funcionamento da aplicação quase 50% dos inquiridos considera apenas razoável (3) e a maior percentagem para as opiniões Muito Má (1) e Má (2) são para esta ferramenta com 3,3% (12 inquiridos) e 13,6% (50 inquiridos), respectivamente.

Questão 10	Frequência	%
Organização da informação	121	33,0%
Sistema de alertas	101	27,5%
Nada	49	13,4%
Layout/tipos de documentos (apresentações, fichas de produto, etc.)	45	12,3%
Formas de envio de informação	44	12,0%
Outro	7	1,9%

Tabela 19- Percentagem de respostas à Questão 10

Na décima questão, pretende-se perceber se as pessoas estão satisfeitas com a forma que a actual informação é divulgada ou existe algum aspecto que deverá ser melhorado. Com base na Tabela 19, verifica-se que 33% dos inquiridos gostava de ver a informação organizada de outra forma e que 101 (27,5%) inquiridos preferiam ter outros sistemas de alerta. Por outro lado, ainda existem 13,4% dos inquiridos que estão satisfeitos, ou seja 40 colaboradores concordam com os actuais meios de divulgação de informação. Os restantes 24% dividem-se com alguma insatisfação tanto no *layout* dos documentos como nas formas de envio da informação. As sugestões obtidas na opção “outro” referiam-se a questões específicas actualmente em vigor como organizar alguma informação por ordem alfabética e facultar a informação com mais antecedência antes do lançamento de produtos.

Questão 11	Frequência	%
e-mail	252	68,7%
Evento no calendário do Outlook	61	16,6%
SMS	45	12,3%
Aplicação específica no desktop do PC	45	12,3%
Caixapessoal	6	1,6%
Outro	4	1,1%
Todos os anteriormente mencionados	62	16,9%

Tabela 20- Percentagem de respostas à Questão 11

A questão onze visa compreender, como é que os colaboradores preferem ser informados em situação de urgência e 68,7% escolhe o e-mail para receber informações importantes. Excepto o Caixa pessoal que apenas é escolhido por 1,6% dos inquiridos todas as outras alternativas têm um peso de respostas muito idêntico, no entanto a opção que ficou em segundo lugar com 16,9% dos inquiridos é que em caso de imprevistos deviam de ser alertados por todas as opções apresentadas, ou seja, por e-mail, evento no calendário do Outlook, SMS, aplicação no desktop e no Caixa pessoal. As sugestões dos quatro inquiridos na opção “outro” apontam para destaques na intranet.

Descriptive Statistics							
Questão 12	N		Minimum	Maximum	Score	Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing	Statistic	Statistic	Sum Statistic	Statistic	Statistic
- Abertura de contas	198	169	1	9	708	3,6	2,4
- Produtos de captação e poupança:	215	152	1	9	767	3,6	2,4
- Cartões de crédito e débito	198	169	1	9	726	3,7	2,0
- Crédito à habitação	187	180	1	9	787	4,2	2,0
- Crédito a particulares	194	173	1	9	887	4,6	1,7
- Todos iguais, apesar das suas diferenças específicas	245	122	1	9	1125	4,6	3,0
- Seguros financeiros	198	169	1	9	1148	5,8	2,0
- Seguros não financeiros	232	135	1	9	1366	5,9	2,3
- Fundos de investimento mobiliário, imobiliário, pensões e gestão de patrimónios	209	158	1	9	1253	6,0	2,1

Tabela 21- Respostas à Questão 12, fonte spss

Na Tabela 21 estão apresentados os números de respostas a cada produto e o *ranking* de médias, excluindo as respostas em branco. Os inquiridos tinham de ordenar de 1 (informação mais clara) a 9 (informação mais confusa), relativamente à informação disponível sobre os produtos comercializados, quais os que apresentam procedimentos de divulgação de informação mais prático e eficiente. O *score* apresentado é a soma de todos os níveis de *ranking* dados pelos inquiridos. Está ordenado do que apresentou melhor média para o pior, independente do número de respostas. A informação sobre abertura de contas é a que apresenta melhor valor médio e o primeiro lugar no ranking, no entanto a qualidade média percebida é idêntica aos produtos de captação e poupança. Ambos sob a responsabilidade da DMK. Por sua vez, é importante realçar o facto de que a opção que obteve maior número de respostas foi a “Todos iguais, apesar das suas diferenças específicas”. Com a análise da Tabela 21 do Anexo 22, verifica-se que esta foi a opção que teve mais opções de escolha do

número 1. Os piores lugares do *ranking* são ocupados pelos produtos mais técnicos e complexos e geridos pelas empresas do Grupo Caixa.

Questão 13	Frequência	%
Não	82	22,3%
1 vez semana	30	8,2%
1 a 3 vezes por mês	45	12,3%
1 a 3 vezes trimestre	96	26,2%
1 a 3 vezes semestre	114	31,1%

Tabela 22- Percentagem de respostas à Questão 13

Com a questão treze, damos início ao terceiro grupo de questões sobre acções de formação. De acordo com a Tabela 22 cerca de 78% dos inquiridos frequentam acções de formação, a restante amostra ainda não frequenta. A frequência das acções de formação é bastante variável, 31,1% frequenta entre 1 a 3 acções por semestre, 26,2% já assiste 1 a 3 por trimestre e cerca de 20% assiste até 4 acções de formação num mês.

Questão 14	1	2	3	4	5	6	x
Possibilidade de assistir on-line no posto de trabalho	3,0	7,1	20,4	37,3	22,3	9,8	4,0
Ter acesso a um vídeo da mesma	2,2	4,6	23,2	38,1	22,3	9,5	4,0
Reunião com os colegas que assistiram	0,5	0,8	13,1	46,0	28,9	10,6	4,3
Conversa informal entre os colaboradores	1,1	4,9	21,8	47,4	21,0	3,8	3,9
Ler documento apresentado	1,1	3,0	24,8	44,1	22,6	4,4	4,0

Tabela 23- Percentagem de respostas à Questão 14 (valores em %, excepto x)

Com a questão catorze pretende-se compreender como é que os colaboradores preferem ter conhecimento do conteúdo das acções de formação dado que nem sempre é possível irem todos os colaboradores a todas as acções. Não existe um método unânime, ou seja que todos considerem melhor. Mas, em termos médios 40% consideram que os 5 métodos apresentados são bons (4), talvez se possa destacar que as reuniões com os colegas que assistiram seja um método mais preferido dado que 85,6% das respostas estão entre o Bom (4) e o Excelente (6), enquanto as outras variáveis ronda os 70%, nos mesmos intervalos. Se relacionarmos esta questão com a segunda (consultar Tabela 11), em que 86,6% dos inquiridos também considera a partilha de informações internas entre os colaboradores entre Razoável (3) e Muito Boa (5), pode-se ter aqui parte da justificação dos valores respondidos à questão catorze.

Questão 15	Frequência	%
1 vez ano	123	33.5%
2 vezes ano	128	34.9%
De 2 em 2 anos	5	1.4%
Nunca	1	0.3%
Outro	110	30%

Tabela 24- Percentagem de respostas à Questão 15

A importância da formação contínua é uma realidade dos nossos dias, com a questão quinze pretendia-se aferir a sensibilidade de cada um, a um possível *timing* correcto para aprofundar conhecimentos. Analisando a Tabela 24, percebe-se que é algo que é muito subjectivo dado que as respostas estão divididas essencialmente em 3 repostas: anualmente (33,5%), semestralmente (34,9%) e outro (30%). Pode-se no entanto concluir que de 2 em 2 anos será demasiado tempo dado que apenas 5 inquiridos escolheram esta opção e que a formação é importante dado que apenas 1 inquirido afirma não querer.

Questão 16	Frequência	%
Muito Má	2	0,5%
Má	4	1,1%
Razoável	63	17,2%
Boa	123	33,5%
Muito Boa	96	26,2%
Excelente - devia de passar a ser sempre assim	79	21,5%

Tabela 25- Percentagem de respostas à Questão 16

Para terminar este grupo de questões, na época das tecnologias, da poupança de recursos e ainda das questões ambientais, a opção de acções de formação *on-line* cada vez mais poderá ser uma opção. É com este objectivo que a questão dezasseis é apresentada, perceber se os colaboradores estariam interessados a passar a ter acções de formação *on-line* com possibilidade de colocar questões em directo ao formador. De acordo com a Tabela 25, conclui-se que 81,2%, ou seja 298 inquiridos aceitariam esta mudança, inclusivamente 21,5% até defendem que deveria passar a ser sempre assim.

A adopção desta medida pode ser vista como uma abordagem às novas tecnologias e ambientar os colaboradores para os meios tecnológicos interactivos, em vez de ser apenas para consulta como acontece com a intranet, já tão utilizada e reconhecida, de acordo com as respostas a algumas questões anteriores.

Questão 17	Frequência	%
Melhorar a gestão das campanhas que decorrem em simultâneo	226	61,6%
Interlocutor entre a rede comercial e os direcções centrais	181	49,3%
Dá o exemplo e compartilha informações e sugestões.	158	43,1%
Actua para que os seus colaboradores operem de forma harmoniosa	145	39,5%
Coordenador/gestor de equipas	136	37,1%
Formador	120	32,7%
Resolve situações delicadas e/ou complexas	81	22,1%
Inspetor/controlador	32	8,8%

Tabela 26- Percentagem de respostas à Questão 17

A rede comercial precisa de ter conhecimento de vários produtos e todas as semanas começam campanhas novas, situação que contribui para uma dificuldade extrema de gestão de

informação. Nas direcções regionais existe a função de gestor de *cross-selling* (GCS) que visa ser um elo de ligação entre a região e as agências para todos os assuntos comerciais. Com a questão dezassete pretendia-se avaliar a opinião da rede comercial no geral sobre esta função de apoio/acessória, analisando a Tabela 26 conclui-se que a opinião de um modo global é bastante positiva dado que 61,6% dos inquiridos encara o GCS com alguém que contribui para melhorar a gestão das campanhas que decorrem em simultâneo e praticamente 50% considera o GCS o interlocutor entre a rede e os direcções centrais. Destaca-se também que 43,1% dos colaboradores define o GCS como alguém que dá o exemplo, compartilha informações e sugestões.

Nesta questão era recomendado que cada inquirido escolhesse até um máximo de 3 definições, no entanto 302 colaboradores (82,3%) responderam exactamente 3 opções, 43 (11,7%) escolheram apenas 1 ou 2 e 22 inquiridos (6%) escolheram 4 ou mais.

A maior combinação de respostas foi obtida entre a definição “Melhorar a gestão das campanhas que decorrem em simultâneo” e “Dá o exemplo e compartilha informações e sugestões” seguindo-se “Melhorar a gestão das campanhas que decorrem em simultâneo” com “Interlocutor entre a rede comercial e as direcções centrais”, o que justifica assim as três maiores respostas.

Os resultados revelam que a função de gestor de *cross-selling* em cada região é vantajosa pela globalidade dos inquiridos.

Questão 18			Questão 19			Questão 20		
	Frequência	%		Frequência	%		Frequência	%
Pouco	1	0,3%	Talvez	1	0,3%	<b>Nós Caixa</b>	<b>285</b>	<b>77,7%</b>
Suficiente	17	4,6%	Dependendo do amigo	23	6,3%	Juntos no mesmo Banco, Caixa	42	11,4%
Muito	115	31,3%	<b>Sempre, em qualquer situação</b>	<b>343</b>	<b>93,5%</b>	In Caixa	6	1,6%
<b>Totalmente</b>	<b>234</b>	<b>63,8%</b>	Nunca	0	0,0%	Nenhuma	15	4,1%
Nada	0	0,0%	Apenas como 2º banco	0	0,0%	Outra	19	5,2%

Tabela 27- Percentagem de respostas à Questão 18, 19, e 20

A análise às questões 18, 19 e 20 será feita de uma forma agregada porque as três estão intimamente relacionadas. O objectivo destas três questões visava perceber a identificação dos colaboradores com a entidade em que trabalham e como os resultados são unânimes para todas as questões, consegue-se assim perceber melhor a identificação com o Grupo Caixa.

Com a análise da Tabela 27 verifica-se que 95,1% dos inquiridos estão muito ou totalmente identificados com a Missão da Caixa, e essa identificação é de tal maneira forte que 93,5% não tem qualquer dúvida em recomendar a Caixa como banco ou promover os seus produtos a um amigo. Sendo esta relação já muito forte com a questão vinte percebe-se que existe uma identificação interna, 77,7% (285 inquiridos) da nossa amostra têm uma imagem da Caixa, enquanto colaborador “Nós Caixa.” Para as três questões os valores das restantes categorias são residuais, o que não quer dizer que não mereçam atenção para se tentar melhorar sempre alguns pormenores. Destaca-se apenas que as propostas apresentadas para outras definições na vigésima questão, são as frases associadas à Caixa para os clientes externos como por exemplo: “Banco, Banco é a Caixa.”, “Há mais na Caixa do que você imagina.”, “Na Caixa. Com Certeza.”, e depois outras variantes como: Um Banco de Verdade, Grande Equipa e não posso deixar de terminar com: “EU SOU FELIZ NA CAIXA”.

<b>Questão 21</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>x</b>
<i>Chat on-line</i> com os colaboradores dos direcções centrais	7,1	13,9	25,6	25,1	19,1	9,3	3,6
<i>Fórum on-line</i> específico para cada tipo de produto	1,9	9,0	25,9	32,7	24,0	6,5	3,9
<i>Blog</i> onde pode colocar/consultar questões/dúvidas sobre os produtos em campanhas/assuntos de interesse geral	1,9	9,0	22,3	31,6	29,4	5,7	3,9
<b>Linha telefónica única para esclarecimento de todos os produtos</b>	<b>5,2</b>	<b>12,5</b>	<b>19,3</b>	<b>23,7</b>	<b>22,3</b>	<b>16,9</b>	<b>4,0</b>
<i>Newsletter</i> diária enviado para o e-mail, com os principais eventos comerciais do dia	1,9	13,9	28,6	29,7	16,6	9,3	3,7
<b>Receber informação socioeconómica relevante sobre a Região onde actua</b>	<b>0,0</b>	<b>7,6</b>	<b>21,0</b>	<b>32,4</b>	<b>27,2</b>	<b>11,7</b>	<b>4,1</b>
<b>Ser notificado(a) sobre todas as iniciativas de e-mail /newsletters enviadas aos clientes</b>	<b>1,1</b>	<b>8,2</b>	<b>23,7</b>	<b>34,3</b>	<b>18,5</b>	<b>14,2</b>	<b>4,0</b>
Diferenciação das técnicas de envio de informação (resultados e campanhas)	0,5	4,9	29,7	41,7	17,7	5,4	3,9
<b>Campanhas publicitárias divulgadas internamente 24 horas antes do público em geral</b>	<b>1,6</b>	<b>3,0</b>	<b>15,8</b>	<b>24,8</b>	<b>29,2</b>	<b>25,6</b>	<b>4,5</b>

Tabela 28- Percentagem de respostas à Questão 21 (valores em %, excepto x)

A última questão de opinião do questionário pretendia perceber se medidas que neste momento não existem na Caixa, caso existissem podiam contribuir para mudar o dia-a-dia dos colaboradores. E assim se fecha o questionário, dado que as últimas questões eram de análise sócio-demográfica e foram apresentadas e descritas na caracterização da amostra no subcapítulo 5.2.2.

A opinião média dos inquiridos relativamente a uma possível implementação das nove iniciativas é que todas ajudariam em Muito (4) o dia-a-dia. No entanto, quatro apresentam

uma média mais elevada, e até mesmo igual ou superior a 4 e as percentagens de colaboradores que as consideram Essenciais (6) são bastante superiores às restantes variáveis. Com a análise da Tabela 28 verificamos que a divulgação de campanhas publicitárias divulgadas internamente 24 horas antes do público em geral, receber informação socioeconómica relevante sobre a região onde actua, a criação de uma linha telefónica única para esclarecimento de todos os produtos e ser notificado(a) sobre todas as iniciativas de e-mail /newsletters enviadas aos clientes são as medidas que consideram ter mais utilidade. As restantes apesar de serem vistas com úteis, a percentagem de respostas com essencial são residuais, mas supera sempre a percentagem de quem considera a medida como Má (1). Esta diferença de opiniões pode estar no tipo de iniciativas, as com menor utilidade são do universo das novas tecnologias (*chat, fórum, blog*) e pode estar em causa ainda alguma resistência a usar estas novas ferramentas. O *Fórum on-line* das 3 iniciativas é o que apresenta uma opinião melhor com 56,7% dos inquiridos consideram Muito (4) e Bastante (5) útil. As outras duas medidas que faltam (*newsletter* diária e diferenciação das técnicas de envio de informação) apesar de não serem essenciais são as que apresentam um somatório de valores mais elevado na opinião de utilidade Razoável (3) e Muito (4), 58,3% e 71,4% dos inquiridos, respectivamente para cada medida.

Assim se conclui a análise de resultados do questionário. Ao longo deste capítulo foram feitas algumas considerações que serão realçadas nas conclusões do trabalho. No entanto, em todas as questões pode-se encontrar aspectos interessantes para diferentes tipos de análises. Por exemplo, destaca-se o Caixapessoal que é extremamente bem visto pela amostra inquirida, mas o hábito de usar o portal diariamente e de fazer parte do dia-a-dia dos colaboradores ainda não está enraizado. Na minha opinião será um ponto a melhorar dado todos os conteúdos de interesse que são disponibilizados e os objectivos do portal. Por outro lado, a criação de uma linha telefónica única para esclarecer dúvidas foi considerada uma iniciativa bastante útil para cerca de 40% dos inquiridos. No entanto, num mundo que se vive direccionado para as novas tecnologias considero que poderia ter certamente um maior impacto se adoptada apenas para situações pontuais ou complexas. Com um suporte digital conseguir-se-ia partilhar de uma forma imediata a informação por um número alargado de colaboradores, agilizando assim o dia-a-dia dos colaboradores e evitando esperas ao telefone (de certa forma prático, mas muito individualista).

## 7. Conclusões da investigação

*“O conhecimento é o processo de acumular dados; a sabedoria reside na sua simplificação.”*

(Martin H. Fischer)

Este projecto visa compreender: *“O contributo da Comunicação Interna no relacionamento da Direcção de Marketing com a Rede Comercial da Caixa”*. Com base no enquadramento histórico realizado sobre o sector bancário, a revisão bibliográfica sobre o que actualmente é praticado à luz de práticas de comunicação interna e o diagnóstico da realidade da Caixa chegou-se a algumas conclusões. Conclusões que visam relacionar a teoria com a prática, e apesar das limitações encontradas, permitem ainda assim sugerir investigações futuras e até mesmo apresentar sugestões de melhorias às actuais medidas e propor novas iniciativas.

### 7.1 Contribuição da investigação do ponto de vista teórico e prático

*“as pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem (MORIN,2005,p.20).”<sup>35</sup>*

A rede comercial de qualquer empresa actualmente é confrontada permanentemente com novas exigências e realidades, e na da Caixa também, sendo assim a mentalidade de apenas se vender produtos a pensar nas suas características exclusivamente faz parte do passado. Com base no subcapítulo 2.3 percebeu-se que a realidade mudou, o que significa que os bancos e concretamente as suas direcções de marketing não se podem limitar a criar produtos e comunicar as suas especificidades às forças de vendas. Concretizando com a Caixa, objecto de estudo neste projecto a sua rede comercial está sujeita a uma apertada regulamentação por parte das entidades reguladoras, comercializa um vasto leque de produtos<sup>36</sup> com condições distintas entre si e que frequentemente são alteradas e/ou substituídos por novos. Esta situação exige uma capacidade de actualização de informação permanentemente. Para prestar um serviço de qualidade e tal acontecer de uma forma natural e correcta, todo o apoio de *back-office*, de divulgação de informação, apoio informático e até mesmo hierárquico tem de estar integrado e ser coerente entre todas as partes da empresa envolvidas.

---

<sup>35</sup> Citado em: Marchiori, Marlene (2008:213); “Fases da cultura e da comunicação organizacional.”

<sup>36</sup> Para conhecer a oferta de produtos para particulares e empresas consulte [www.cgd.pt](http://www.cgd.pt).

No intuito de conseguir tirar conclusões sobre o objectivo central deste projecto, realizou-se o questionário. Pretendia-se conhecer: a percepção dos colaboradores relativamente às medidas de comunicação interna em vigor, a forma como partilham e consultam a informação, identificar dificuldades ou falhas nos actuais procedimentos e consequentemente avaliar a sensibilidade para novas medidas.

Partindo do enquadramento teórico apresentado no capítulo 4 tomamos conhecimento das teorias relacionadas com a comunicação interna, da descrição da Caixa do capítulo 3 e das conclusões do questionário, afere-se que a Caixa pode ser considerada uma empresa que já tem uma política de comunicação interna sólida. As medidas presentemente em vigor estão enquadradas com a actual realidade e tem vindo a evoluir no sentido de criar o espírito de equipa intrínseco à conceptualização de construir uma política de comunicação interna forte e partilhada por todos os colaboradores.

Começa-se as conclusões por mencionar que as respostas do questionário *on-line* são coerentes independentemente do género, da direcção comercial e da função, ou seja na análise apresentada no capítulo 6, na globalidade das respostas verifica-se que os hábitos são transversais. Os resultados nas diferentes direcções comerciais são semelhantes, não se encontrou em nenhum critério com diferenças significativas que justifiquem uma análise pormenorizada. Essencialmente com base nas respostas ao questionário, começa-se assim por identificar as principais conclusões:

- Colaboradores têm uma opinião positiva sobre as actuais iniciativas de comunicação interna;
- Os inquiridos consideram que existe partilha de informação inter/intra-departamental, mas o pedido de *feedback* ainda não é generalizado;
- Os colaboradores da Caixa assumem uma forte identificação com a instituição;
- A intranet é o suporte de comunicação chave para toda a comunicação;
- Sente-se alguma abertura para a adopção de novas tecnologias;
- Os procedimentos actuais são apreciados e funcionam, mas existe a necessidade de melhorar a informação quanto à organização, forma de envio e aos sistemas de alerta.
- Há um caminho a percorrer no que se refere a ferramentas para consulta e acesso no exterior, dado que muitos colaboradores andam a visitar clientes e necessitam de prestar um serviço igual a como quando estão na agência ou direcção.

## 7.2 Limitações do projecto

Durante a elaboração deste projecto ocorreram algumas limitações que condicionaram a sua realização.

No que se refere à pesquisa bibliográfica, o facto tanto a história do sector bancário em Portugal, como da própria Caixa e a comunicação interna serem temas com tanto para dizer e com abordagens diferentes de análise, ao princípio complicou a organização do projecto de em si e a definição dos objectivos. Sendo assim, optou-se por limitar o estudo a áreas específicas de análise, conforme explicado no subcapítulo 1.2.

Relativamente ao universo em análise, e sendo a rede comercial da Caixa 80% dos seus colaboradores, limitou-se o diagnóstico da realidade ao território nacional e à rede de agências. Situação que não prejudicou a análise, mas estando a actividade internacional a ganhar peso e o segmento empresas sendo um dos objectivos primordiais<sup>37</sup> da Caixa, seria útil estas áreas serem alvo de um tratamento específico que não foi realizado por decisão da investigadora.

Como colaboradora do grupo Caixa quando decidi realizar este projecto tinha a consciência que teria que me abstrair da minha sensibilidade enquanto colaboradora, dado ser uma investigação com fim académicos e estando o assunto em plena ascensão na instituição. A disponibilidade por parte de todos os que colaboraram comigo foi notável, no entanto especialmente na realização do questionário houve um esforço por realizar as questões com um carácter mais geral para não condicionar as respostas por parte dos colaboradores. Com esta abordagem, apesar de ter conseguido retirar conclusões, sinto que em algumas questões teria sido importante ir mais ao pormenor.

## 7.3 Sugestões para investigação futura e medidas a implementar

Este projecto foi bem aceite por todas as direcções a quem foi apresentado aquando da pesquisa e do diagnóstico da realidade Caixa, como se pode verificar concretamente pela adesão de respostas ao questionário *on-line* que esteve em linha com os questionários realizados internamente.

---

<sup>37</sup> De acordo com dados do Relatório e Contas de 2010, páginas 10 e 11.

Em futuras investigações recomenda-se estudos na área da comunicação interna mas extensível a todas as direcções da Caixa em Portugal e no Estrangeiro, dado que o tema é comunicar com toda a empresa sem distinção, e estando a qualidade de serviço de uma empresa cada vez mais dependente da prestação global de todos os colaboradores.

*“O apoio directo ao negócio e à expansão da rede comercial, o reconhecimento do mérito e do potencial interno, o desenvolvimento das capacidades e competências dos empregados e a criação de melhores condições de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos elementos das equipas foram os eixos estratégicos da gestão de Recursos Humanos no ano de 2010.” (in Relatório e Contas CGD 2010:26)*

Com base na frase citada no relatório e contas da Caixa demonstra-se assim que os recursos humanos fazem parte da missão da Caixa. Com base em tudo o que já foi escrito anteriormente e na análise de resultados dos questionários, poder-se-á presumir que a metodologia de cada um trabalhar para seu lado, tenderá a fazer parte do passado.

A noção de equipa é essencial para conseguir espelhar a imagem real da empresa. Materializando, o objectivo será um cliente ir a qualquer agência da Caixa independentemente de ser a que costuma frequentar e onde tem um gestor dedicado e ter sempre o mesmo tratamento. Qualquer comercial tem de ter enraizado que o cliente é da instituição e não dele exclusivamente. Todavia este espírito só se consegue quando se sente cumplicidade entre o colaborador e a empresa, ou seja, o espírito de equipa é natural. A Caixa tem apresentado um longo trabalho nesse sentido como se pode ver pela partilha de experiências no “encarte nóscaixa” (consultar Anexo 9, para ver estas e outras medidas), a edição da *newsletter* “CaixaNotícias” com o contributo de todas as áreas e ainda com os destaques das campanhas comerciais do mês e também sobre diversos produtos.



A importância da comunicação interna é transversal a toda a empresa como se tem demonstrado ao longo da investigação, por isso a sua correcta implementação contribuirá para

melhorar a ligação de toda a empresa e conseqüentemente a relacionamento da DMK com a rede comercial, que será rosto da empresa para o cliente. Todavia este é um processo contínuo e de persistência, porque o menor deslize pode debilitar a imagem da empresa e destruir a vantagem competitiva alcançada com uma política de comunicação interna coesa e integrada.

*“O enfraquecimento de uma percepção global conduz ao enfraquecimento do sentido de responsabilidade, cada um tende apenas a ser responsável pela sua tarefa especializada, assim como conduz ao enfraquecimento da solidariedade, cada um deixa de entender o seu laço orgânico [com o grupo que está inserido] [...] (Morin, (1999:19), citado em Lourenço (2010:50)).*

O papel da comunicação interna deverá ser evitar que se perca a visão global, facilitar o caminho de todos no mesmo sentido. Este estímulo dará segurança aos colaboradores e motivação para trabalhar em equipa. Comparando com o desporto, concretamente com os jogadores de futebol, muitos sabem jogar bem à bola, o problema é jogar e integrarem-se na equipa a que pertencem. No mundo empresarial assiste-se à mesma dificuldade, muitas vezes o problema é conseguir interagir e pensar que a actuação de cada um afecta a actividade da direcção a que se pertence e da própria empresa. A importância desta ligação leva-nos a sugerir para a Caixa será importante que:

- Toda informação, especialmente comercial seja sempre divulgada com tempo;
- Toda a informação de carácter informativo/publicitário que é divulgado para o exterior, especialmente para clientes deverá ser sempre disponibilizado antes ou em simultâneo para os colaboradores;
- A criação de uma rede social interna com vertente educativa e formativa. A existência de um *fórum on-line* ou um *blog* pode contribuir para partilha de informações que contribuam para melhorar procedimentos e acelerar a divulgação de informações;
- Promover acções de formação à distância, com visionamento de vídeo *on-line* com a apresentação de conteúdos por um orador e haver momentos de debate *on-line* com o orador;
- Racionalizar o envio de e-mails com todo o tipo de informação, para ser eficaz em caso de alertas dado que é uma das ferramentas preferidas. Seria mais útil criar áreas específicas na intranet com informação habitualmente enviada por e-mail, frequentemente actualizada;

- A Caixa é a empresa mãe de um grupo de diversas empresas, em que se cedem colaboradores entre elas, tem estagiários, tem colaboradores a contrato, no âmbito de uma comunicação interna coerente e com o objectivo máximo de prestar um serviço de excelência ao cliente todos os colaboradores deverão ter acesso à mesma informação.

Estas medidas concretas enquadradas nas actualmente em vigor conseguiram certamente aumentar a credibilidade do trabalho desenvolvido e conseqüentemente melhorar o alinhamento do grupo como um todo.

Para finalizar quero deixar a minha mensagem, a comunicação interna é mais do que uma direcção ou uma política integrada e coerente com a missão da instituição, é o sentimento que parte de cada um em trabalhar para um mesmo objectivo... *“...o aumento da destreza requer treino intensivo. Mas o treino intensivo não é fácil, por sua vez requer energia, paixão e empenho. Numa palavra, requer combustível motivador, o segundo elemento do código do talento”* Coyle (2009:112).

*“A comunicação interna é parte essencial da construção e manutenção da reputação de uma empresa. Afinal, os empregados são fonte qualificada de informações sobre uma organização. Além dessa contribuição para a reputação empresarial, por meio de um processo organizado, claro e respeitoso de comunicação interna, é possível alcançar elevados índices de alinhamento organizacional, contribuindo de maneira decisiva para o alcance de objetivos e metas. Assim, podemos dizer que a comunicação com o público interno é, ao mesmo tempo, espelho e farol. Espelho, porque demonstra o que é a empresa; farol porque, quando bem-feita, indica os caminhos pelos quais a empresa segue.”*<sup>38</sup> (Rozália Del Gáudio - Coordenadora de comunicação interna da empresa brasileira Vale).



---

<sup>38</sup> Citado no Caderno de Comunicação Organizacional, nº3 (2008:66), da ABRACOM.

## Bibliografia

### *Publicações e Artigos Científicos:*

- Instituto de Formação Bancária, *Inforbanca*, Ano XXI, Nº 82 Out/Dez 2009
- Associação Portuguesa de Bancos, *Boletim Informativo*, Ano 22 Nº 43, Julho 2009, Dados sobre a Banca em Portugal relativo exercício 2008.
- Associação Portuguesa de Bancos, *Boletim Informativo*, Ano 23 Nº 45, Julho 2010, Dados sobre a Banca em Portugal relativo exercício 2009.
- Associação Portuguesa de Bancos, *Boletim Informativo*, Ano 24 Nº 46, Julho 2011, Dados sobre a Banca em Portugal relativo exercício 2010.
- APB News nº 2 – 2º Trimestre de 2012
- Relatórios Anuais do Banco de Portugal de 1996 a 2010, disponível em [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt).
- Relatório & Contas da Caixa Geral de Depósitos de 2007 a 2010, disponível em <https://www.cgd.pt/Corporativo/Pages/Grupo-CGD.aspx>.
- “*Guia de boas práticas de comunicação interna nas organizações*”; Revista Comunicação Empresarial, nº 37, ano XVI 2011 – Semestral – Jan/Jun; pág. 12-19
- Caderno de Comunicação Organizacional, nº 3, Dezembro 2008, “*Como entender a comunicação interna.*” ABRACOM, disponível em <http://www.abracom.org.br/cco.asp>.
- Bernades, Alda (2008) “*Políticas e práticas de formação em grandes empresas – situação actual e perspectivas futuras*”; Sisifo/Revista de ciências da educação, nº 6- Mai/Ago disponível em [http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/Sisifo6\\_D5\\_aldabernades.pdf](http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/Sisifo6_D5_aldabernades.pdf) a 12-04-2012.
- Bochi, Ariane Machado; “*Marketing Interno e a Relação colaborador/organização na empresa Certelnet*”; Revista destaque académicos, Ano 3, nº 1-2011 disponível em <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/91/52>, a 25.03.2012.
- Granero, Arlete Eni (2010); “*A importância da comunicação interna aplicada ao centro Universitário UNIFACEF*”; Semiótica e Comunicologia; “Razon y Palabra”, primera revista digital en Iberoamérica especializada em Comuninocologia, Número 72, Julho, disponível em [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Varia\\_72/21\\_Granero\\_72.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Varia_72/21_Granero_72.pdf) a 25.03.2012.
- Gray, Rodney (2004); “*Finding the right direction. Internal Communication can add real value to your organization*” Communication World, November-December. Disponível em: <http://www.employee-communication.com.au/util/doc.jsp?i=56&f=blob2&c=9> a 7.05.2012.
- Gronroos, Christian (1994): *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm shift in Marketing Management Decision*;32,2.
- Kosonen, Miia, [et all] (2007); “*Weblogs and internal communication in a corporate environment: a case from the ICT industry*”. Int. J. Knowledge and Learning, Vol 3. Nº4/5:437-449.
- Martin-Consuegra, David; [et all] (2008); “*Market driving in Retail Banking*”, Department of Marketing, University of Castilla- La Mancha, Ciudad Real, Spain.

- Mendes, José A. (2002); “A empresa bancária em Portugal no séc. XX: evolução e estratégias”, disponível em:

[http://www4.crb.ucp.pt/biblioteca/gestaodesenv/GD11/gestaodesenvolvimento11\\_39.pdf](http://www4.crb.ucp.pt/biblioteca/gestaodesenv/GD11/gestaodesenvolvimento11_39.pdf), a 10.03.2012.

- Moreira, Elizabeth Huber; Pon, Monica Elisa (2003) “*Novas tecnologias na comunicação empresarial. A Intranet como ferramenta de comunicação interna*”; INTERCOM, sociedade brasileira de Estudos interdisciplinares da Comunicação. Disponível em <http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/4573/1/NP5MOREIRA.pdf> a 12-04-2012.

- Opoku, Robert Ankomah [et all] (2008), “*The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case*”, Journal of Financial Services Marketing Vol. 13, 4, 317–329.

- Ramos, Juliana Aparecida (2011); “*Comunicação interna: um diálogo necessário nas organizações*”; Confederacion Iberoamericana de Asociaciones Cientificas y Académicas de la Comunicación. Disponível em <http://confibercom.org/anais2011/pdf/186.pdf> a 26-03-2012.

- Sandi, André Quiroga (2006); “*Dispositivos Tecnológicos e cultura organizacional: motivações e pressões para mudanças.*” UniRevista – Vol. 1, nº 3. Julho.

- Santos, Fernando T. (2001); “*Avaliação Geral e Perspectivas de Regulação do Mercado de Capitais*”; Colóquio de Regulamentação Financeira; disponível em: [http://www.fd.ucp.pt/cedipre/pdfs/coloquios/ci\\_regulacaofinanceira/FTeixeiraSantos\\_resumo.pdf](http://www.fd.ucp.pt/cedipre/pdfs/coloquios/ci_regulacaofinanceira/FTeixeiraSantos_resumo.pdf). em 18 de Março de 2012.

- Schons, Cláudio Henrique [et all], (2008) “*Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica*”, DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.9, n.3, Jun., disponível em [http://www.dgz.org.br/jun08/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm) a 03-05-2012.

- Sead Asif, Adrian Sargent “*Modelling internal Communications in the financial services sector*”; European Journal of Marketing. Bradford 2000. Vol.34 iss 3 /4. Pg 299.

- Silva, Maria da Conceição (2007), “*A (Re)definição dos modelos de negócio no sector bancário*”; Mestrado em Gestão – Unidade Curricular de Sistema de Informação – Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão disponível em [http://docentes.fam.ulusiada.pt/~d1207/docs/mestrado/artigo\\_a.pdf](http://docentes.fam.ulusiada.pt/~d1207/docs/mestrado/artigo_a.pdf) a 16-05-2012.

- Spaho, Kenan (2011) “*Organizational Communication as an important factor of company success: case study of Bosnia and Herzegovina*”; Business Intelligence Journal, July, 2011 Vol 4. Nº 2 pag.390-393.

- Vigneron, Jaques (2000) “*Comunicação interna: Além das mídias*”, 6º seminário do Banco do Brasil MIDIA E CULTURA BRASILEIRA, disponível em <http://200.144.189.42/ojs/index.php/libero/article/view/3892/3651> a 12-04-2012.

- Welch, Mary; Jackson, Paul R. (2007); “*Rethinking internal communication: a stakeholder approach*”; Corporate Communications: An International Journal. Vol 12. Nº 2, pp.177-198.

- Zanluchi, Eliane; Damacena, Cláudio; [Et all] (2006); “*Processos Comunicacionais internos e suas implicações na organização*”; Revista de Administração Mackenzie •Volume 7, n.1, p. 115-135 disponível em <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/88> a 10-05-2012.

**Monografias (Livros):**

- Alin, Frédéric; Lafont, Denis, Macary, Jen- Francois (2000); “Os projectos de intranet”, Edições CETOP.
- Almeida, Paulo Pereira de (2001); “*Banca e Bancários em Portugal: Diagnóstico e Mudança nas Relações de Trabalho.*”; Celta Editora, Oeiras.
- Almeida, Vitor (2000); “*A Comunicação Interna na Empresa*”. Praxis.
- Argenti, Paul A.(1998); “*Corporate Communication*” (2ª ed.); McGraw-Hill International Editions.
- Duterme, Claude (2008); “*A comunicação interna na empresa*”; Instituto Piaget.
- Lourenço, Luís (2010); “*Mourinho a Descoberta Guiada*”, (1ª ed.). Prime Books. Lisboa 2010.
- Caiado, Aníbal Campos; Caiado, Jorge. (2006); “*Gestão de Instituições Financeiras*”; Edições Silabo. Lisboa.
- Câmara, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2010); “*Novo Humanator*”, (2ª ed.); Edições Dom Quixote. Lisboa.
- Cota, Bruno Valverde (2000); “*Marketing Bancário-comportamento e necessidades – dos jovens clientes bancários portugueses*”; Coleção Teses, Edições Universidade Lusíada, Lisboa.
- Coyle, Daniel; (2009) “*O Código do Talento*”, Publicações Dom Quixote.
- Dionísio, Pedro; Rodrigues Vicente; Canhoto, Rogério; Faria Hugo e Nunes, Rui; [et al] (2009); “*b-Mercator*” (1ª ed.). Edições Dom Quixote. Lisboa.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio P. e Rodrigues V.(2008); “*Mercator XXI*” (11ª Edição); D. Quixote. Lisboa.
- Lains, Pedro, com a colaboração de Daniel Marcos... [et al.] (2011); “*História da Caixa Geral de Depósitos, 1974-2010: política nacional, banca pública e integração europeia*”; Imprensa de Ciências Sociais.
- Marchiori, Marlene (2008); “*Faces da cultura e da comunicação organizacional.*”(2ª Edição); Volume 1, Difusão Editora. São Paulo.
- Pereira, Raul da Silva, (2007); “*História da Caixa Geral de Depósitos*”; Edição de autor patrocinada pela Caixa Geral de Depósitos.
- Rego, Arménio (1999); “*Comunicação nas Organizações*” (1ª ed.); Edições Silabo. Lisboa.
- Rego, Arménio (2010); “*Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*” (2ª ed.) Edições Silabo. Lisboa.

**Teses:**

- Esteves, M. T. F. P. (2008); *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português*; Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE.
- Figueiredo, A.A.M (2009); *A especificidade na atuação dos bancos públicos- O caso da Caixa Geral de Depósitos*; Tese de Mestrado em Economia e Políticas Públicas, ISCTE.
- Fonseca, P.J.M. (2008); *“A importância da formação profissional contínua nas empresas portuguesas”*; Tese de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações, UTL-ISEG.
- Oliveira, T.V.S.J.S. (2010); *“O Marketing interno e a qualidade do serviço prestado pelo Back Office ao Front Office como factor determinante da satisfação do cliente externo”*; Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.
- Ramos, H. M. F. P. (1997), *A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T.*; disponível em . <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg001300.htm>.
- Silva, T. F. L. (2009); *Concentração Bancária em Portugal*; Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.
- Torres, P.G.M. (2008); *Branding Interno e Contrato Psicológico numa empresa de prestação de serviços informáticos*; Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, ISCTE.
- Vieira, M.S. (2011); *“Análise da Comunicação Interna: Instrumento estratégico da gestão evidência a partir de um estudo de caso”*. Tese de Mestrado em Gestão Empresarial, ISCTE.

**Sites**

- <http://www.apb.pt/>, consultado diversas vezes desde fevereiro 2010 até abril de 2012.
- <http://www.apce.pt/index.php> - diversas consultas de janeiro a março 2012.
- <http://www.apecom.pt/home> - diversas consultas de janeiro a março 2012.
- <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>.
- <http://www.cimentoitambe.com.br/massa-cinzenta/a-importancia-da-comunicacao-interna-na-construcao-da-imagem-corporativa/>, visitado várias vezes até 25.03.2012.
- <http://www.cgd.pt/>, consultado diversas vezes em várias páginas desde fevereiro 2010 até abril de 2012.
- <http://www.ifb.pt/>, consultado diversas vezes desde fevereiro 2010 até maio de 2012.
- <http://www.janelanaweb.com/digitais/bancaweb.html> consultado a 10-05-2012.
- <http://www.millenniumbcp.pt/pubs/pt/grupobcp/quemsomos/historia/>.
- [https://publib14.boulder.ibm.com/infocenter-int/sbehelp/v1r0/help/topic/com.ibm.sbe.ProcessModelingForBusPerfImp.sp.doc/topics/Overview/market\\_drivers\\_bpm\\_soa.htm](https://publib14.boulder.ibm.com/infocenter-int/sbehelp/v1r0/help/topic/com.ibm.sbe.ProcessModelingForBusPerfImp.sp.doc/topics/Overview/market_drivers_bpm_soa.htm), visitado em 17.01.2010.
- <http://www.janelanaweb.com/digitais/bancaweb.html>

**e-books:**

- Rego, Torquato do; Guadêncio, Francisco (1985); “*Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, planeamento e Técnicas.*” Summus Editorial disponível em:

[http://books.google.pt/books?id=WtYTjfUuWHMC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=WtYTjfUuWHMC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

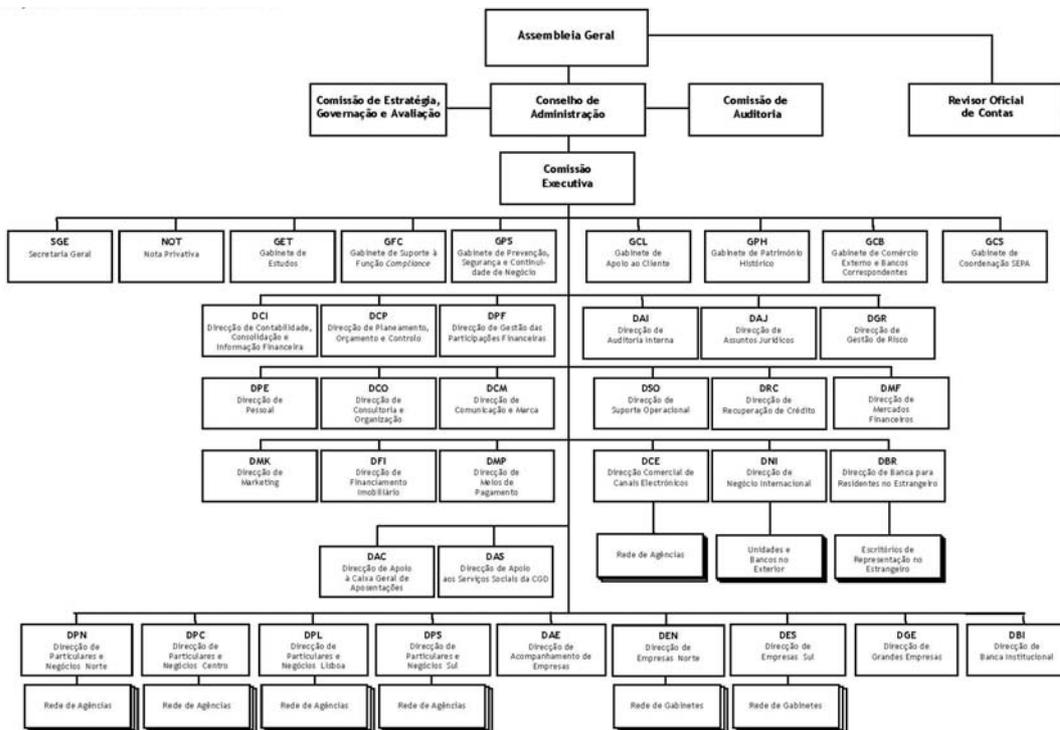
- Franco, Gustavo H.B. (2007) “*A economia em Pessoa: verbetes contemporâneos e ensaios empresariais do poeta*”, Jorge Zahar Editor; disponível em: <http://books.google.pt/books?id=L1Fw5TL9ZQgC&lpq=PA152&ots=Is6v-DLxq-&dq=%E2%80%9CUma%20firma%2C%20embora%20individual%2C%20ganha%20sempre%20em%20citar%20no%20plural.%E2%80%9D&hl=pt-PT&pg=PA22#v=onepage&q=%E2%80%9CUma,%20embora,%20individual,%20ganha%20sempre%20em%20citar%20no%20plural.%E2%80%9D&f=false>

**Documentos Internos da Caixa:**

- “*boletim de informação interna*”, publicação mensal- ano XIV, Fevereiro 1998 – nº 214
- “*boletim*”, publicação mensal- ano XVIII, Setembro 2001 – nº 214
- “*Caixa em Revista*”, Ano nº 1, nº 1, Janeiro 2005.
- Artigos “Digital- Corporate TV”; “Caixapessoal” da “*Caixa em Revista*”, Ano nº 1, nº 33, Dezembro 2009.
- “*nóscaixa*”, faz parte integrante da Revista Cx nº 1, Julho/Setembro 2010.
- “*nóscaixa*”, faz parte integrante da Revista Cx nº 6, Setembro/Dezembro 2011.
- Manual de Boas Práticas para Gestores de Cliente CGD.
- Manual de Comunicação Corporativa da Caixa, 2012.
- Intranet Caixa Geral de Depósitos, diversas consultas entre 2010 e 2012.

## **Anexos**

Anexo 1- Organograma da Caixa Geral de Depósitos



Informação Relatório e Contas da CGD de 2010, página 16 e 17.

O capital da Caixa Geral de Depósitos é detido pelo accionista único, o Estado Português. Em 31 de Dezembro de 2010, o Estado aprovou um aumento do capital social em 550 milhões, de euros elevando-o para 5 050 milhões de euros.

No ano de 2010, o Grupo CGD manteve a sua posição de liderança na generalidade das áreas de negócio onde actua, assistindo-se, inclusive, a um reforço das suas quotas de mercado em vários sectores.

**Anexo 2- Dados históricos dos membros da Associação Portuguesa de Bancos**

*in [http://www.apb.pt/a\\_apb/historia/](http://www.apb.pt/a_apb/historia/)*

Associação de Formação Bancária: 10 de Janeiro de 1980

**Constituição da Associação Portuguesa de Bancos (APB):** 10 de Agosto de 1984

**Bancos Fundadores** - 17 instituições

- Banco Borges e Irmão;
- Banco Comercial dos Açores;
- Banco do Brasil;
- Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa;
- Banco de Fomento Nacional;
- Banco Nacional Ultramarino;
- Banco Fonecas & Burnay;
- Banco Pinto & Sotto Mayor;
- Banco Português do Atlântico;
- Bank of London and South America;
- Caixa Económica do Funchal;
- Caixa Económica Montepio Geral;
- **Caixa Geral de Depósitos;**
- Credit Franco Portugais;
- Crédito Predial Português;
- União de Bancos Portugueses;
- Loyds Bank.

A evolução detalhada de todos os bancos associados poderá ser consultada na mesma página.

### Anexo 3- A primeira crise financeira do século XXI

in [http://apb.pt/a\\_apb/apbnews/edicao\\_no\\_2/a\\_primeira\\_crise\\_financeira\\_do\\_seculo\\_xxi](http://apb.pt/a_apb/apbnews/edicao_no_2/a_primeira_crise_financeira_do_seculo_xxi)

A primeira grande crise financeira do século XXI teve início nos Estados Unidos, em 2007, com o chamado "subprime", que resultou da euforia do mercado imobiliário, num bom momento económico do país. Baixas taxas de juro associadas a condições de financiamento facilitadas permitiram que consumidores de baixa capacidade financeira se endividassem para comprar casa.

Quando o incumprimento no pagamento dos empréstimos se generalizou, algumas das maiores empresas de crédito hipotecário entraram em dificuldade, contaminando outras instituições do sistema financeiro e deixando perceber que as interações complexas entre os agentes do sistema, os instrumentos sofisticados e um quadro institucional não adaptado à realidade tinham dado origem a riscos gigantescos.



O edifício do Lehman Brothers em Nova Iorque, em 15 de Setembro de 2008. REUTERS/Joshua Lott

Em Agosto de 2007, apenas cinco meses após o início da crise, o Lehman Brothers, quarto maior banco de investimento dos EUA, pede protecção à lei de falências, provocando a maior queda nas bolsas norte-americanas desde os atentados de 11 de Setembro de 2001. Logo a seguir, a Reserva Federal nacionaliza a seguradora AIG e o Tesouro anuncia um pacote de resgate ao sistema financeiro no valor de 700 mil milhões de dólares.

Nos Estados Unidos e na Europa multiplicam-se os prejuízos, as intervenções, as compras e as fusões entre instituições. Os britânicos Northern Rock e Bradford & Bingley, o belga Fortis e o alemão Hypo Real Estate estão entre os nacionalizados.

No final de 2008, a Islândia, que à época apresentava os melhores indicadores de nível de vida do mundo, sofreu o impacto sistémico, quando os seus três principais bancos comerciais mergulharam na falência.

Para conter o avanço da crise, a Reserva Federal e cinco bancos centrais, incluindo o Banco Central Europeu lançam operações de refinanciamento, numa ajuda conjunta ao sistema financeiro. A União Europeia eleva a garantia dos depósitos bancários para 50 mil euros e os seus governantes afirmam que não deixarão cair nenhum grande banco na região. Em Portugal, o BPN foi nacionalizado no início desta crise internacional. A intervenção foi justificada pela necessidade de evitar o “efeito de peças de dominó”, que colocasse em questão todo o sistema financeiro nacional, com o consequente pânico da população. Em 2009, uma outra ilha entrou no radar do risco sistémico: a Irlanda, país que desde 2001 tinha o crescimento assente na construção. Envolvido em activos tóxicos e na bolha imobiliária, o sistema bancário do outrora pujante Tigre Celta foi salvo pelo Estado.

Ao longo dos últimos três anos, três Estados-Membros da União Europeia – Grécia, Irlanda e Portugal – perderam o acesso ao financiamento dos mercados e tiveram de negociar programas de assistência financeira com a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional. Nos últimos meses, a relação entre as fragilidades das finanças públicas e do sector financeiro intensificou-se, tendo contagiado outras economias da zona euro. À medida que a crise financeira se desenrolava e se transformava em crise da dívida soberana, afectando as economias mais vulneráveis da área do euro, os bancos passaram a enfrentar cada vez maiores dificuldades na obtenção de financiamento de mercado e tiveram de recorrer em larga escala a financiamento junto do Eurosistema.

**Anexo 4- Redes de agências bancárias – 2012, associadas da APB.**

[http://www.apb.pt/conhecer\\_a\\_banca/rede\\_bancaria\\_em\\_portugal](http://www.apb.pt/conhecer_a_banca/rede_bancaria_em_portugal), informação a 15-04-2012.

- ⊕ Banco BIC
- ⊕ BBVA
- ⊕ BPI
- ⊕ BCP - Millennium BCP
- ⊕ ACTIVOBANK
- ⊕ BIG
- ⊕ Banco do Brasil
- ⊕ Banco EFISA
- ⊕ BES
- ⊕ Banco BEST
- ⊕ Banco FINANTIA
- ⊕ Banco INVEST
- ⊕ Banco ITAÚ
- ⊕ Banco POPULAR
- ⊕ Banco SANTANDER
- ⊕ Banco Santander Consumer Portugal, S.A.
- ⊕ BANIF
- ⊕ BARCLAYS BANK
- ⊕ BNP Paribas
- ⊕ BPN, Banco Português de Negócios
- ⊕ Caixa Central - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo
- ⊕ Caixa Geral de Depósitos
- ⊕ Caixa Galícia
- ⊕ Deutsche Bank (Portugal)
- ⊕ Finibanco
- ⊕ Montepio Geral

### **Anexo 5- Exemplo da banca em Portugal**

Há cerca de 10 anos um cliente ia a uma agência de qualquer banco e se tivesse por exemplo 3 assuntos diferentes para tratar (depósito na conta a ordem, crédito a habitação e aplicação financeira a longo prazo) teria de falar com 3 pessoas diferentes. Tinha de esperar em 3 filas, estar sujeito à disponibilidade de cada um. A gestão estava segmentada por produtos, o conhecimento de cada operador sobre o assunto era vasto, mas o cliente tinha de perder muito tempo. Esta situação até contribuía para a pessoa ter um produto em cada banco.

Hoje a situação mudou, a banca criou o conceito de gestor dedicado, gestor 360° ou seja, existe alguém que conhece cada cliente, analisa necessidades, avalia comportamentos, acompanha o dia-a-dia, constrói uma relação de fidelização e disponibilidade. A vida do cliente está facilitada porque comunica sempre com a mesma pessoa, que conhece o seu histórico, os seus hábitos consegue antever necessidades e responder de imediato e arranjar soluções à medida: visão de uma solução integrada. Cria-se um vínculo que por comodismo e/ou satisfação o cliente habitua-se e agradece.

## Anexo 6- Principais objetivos estratégicos

A CGD, para além das orientações estratégicas definidas para a globalidade do Setor Empresarial do Estado através de Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 70/2008, de 22 de Abril, está sujeita a orientações de gestão específicas definidas pelo acionista através de Deliberação Unânime, de 11 de julho de 2008. Essa Deliberação estabeleceu os objetivos para o ano de 2008 bem como os objetivos para o triénio 2008-2010, os quais têm por referência o documento com as “Prioridades Estratégicas do Grupo CGD para o triénio 2008-2010”.

As Diretrizes estratégicas orientadoras da atividade são as seguintes:

- I. Consolidar a evolução de crescimento rentável (em Portugal e nos principais mercados internacionais) e contribuir para o desenvolvimento económico;
- II. Alinhar com as melhores práticas em eficiência operativa e qualidade de serviço;
- III. Reforçar as capacidades e mecanismos de controlo e gestão de risco;
- IV. Desenvolver uma política de recursos humanos baseada nos pilares dos Valores e Cultura da Empresa, do Conhecimento, da Comunicação e do Desempenho;
- V. Apoiar o desenvolvimento cultural e social, promover a sustentabilidade e ser uma referência de Bom Governo em Portugal;
- VI. Reestruturar o modelo corporativo.

Estas seis Diretrizes consubstanciam-se, por sua vez, em 19 prioridades de gestão:

1. Crescer no Retalho, mantendo a liderança na captação de recursos, reforçando o *cross-selling* através da dinamização comercial e desenvolvendo a oferta de gestão de ativos e crédito especializado e tornando-se o banco principal das melhores empresas;
2. Desenvolver a banca de investimento e o capital de risco, garantindo o apoio à economia nacional;
3. Crescer nos mercados internacionais;
4. Manter a posição de liderança no mercado de seguros;
5. Garantir elevado nível de qualidade e serviço no setor da saúde;
6. Renovar a imagem de marca, reforçando o seu posicionamento;
7. Otimizar a produtividade e eficiência nos processos operativos;
8. Controlar os custos de Fornecimentos e Serviços Externos;
9. Melhorar a qualidade serviço ao cliente;
10. Otimizar a gestão de capital no contexto da transição para a abordagem IRB - *Advanced* (Basileia II) e consolidar a adequação do *pricing* do crédito ao risco;
11. Consolidar a performance na recuperação de crédito;
12. Integrar a gestão de risco das operações internacionais;
13. Reforçar as capacidades de *Assets and Liability Management*, de forma a manter a solidez financeira;
14. Implementar procedimentos adequados de gestão de risco operacional;
15. Desenvolver e dignificar os recursos humanos do Grupo, nomeadamente introduzindo processos para a gestão ativa de talento e fomentando a orientação para o desempenho;
16. Desenvolver capacidades em planeamento estratégico, e em research macro, sectorial e de mercados financeiros;
17. Potenciar a atuação ao nível cultural, social e promover a sustentabilidade;
18. Proactividade no desenvolvimento de melhores práticas de governação e de conduta ética;
19. Desenvolver o Grupo, libertando recursos para o desenvolvimento de negócio em áreas prioritárias.

Depois de definido e comunicado este Quadro Estratégico, a Instituição iniciou um processo de operacionalização da estratégia através do qual as diversas Direções e empresas do Grupo elaboraram as respetivas Visões Operativas da Estratégia, consubstanciadas num grupo de

iniciativas estratégicas devidamente prioritizadas e programadas através da definição de responsáveis, ações concretas e metas a atingir.

Por último, foi levado a cabo um processo de consolidação das Visões Operativas da Estratégia tendo resultado 12 Projetos Transversais Estruturantes, a implementar até 2010:

1. Dinamizar a atividade comercial de particulares e pequenos negócios;
2. Dinamizar a atividade comercial PME's;
3. Executar a estratégia multicanal;
4. Potenciar o *Assurfinance*;
5. Desenvolver o negócio internacional;
6. Otimizar a gestão de risco e do capital do Banco;
7. Reforçar a atenção sobre a recuperação de crédito do Grupo ao longo de toda a cadeia de valor;
8. Desenvolver negócio de capital de risco;
9. Promover a redução de custos;
10. Reforçar a eficiência de processos e qualidade de serviço;
11. Desenvolver o talento;
12. Otimizar a infraestrutura tecnológica.

A CGD desenvolve anualmente um processo de planeamento que tem como âmbito as contas consolidadas das diversas unidades de negócio que compõem o Grupo. Nesse exercício são estabelecidos os objetivos que decorrem da Missão e do Quadro de referência estratégico em vigor.

Para acompanhar a execução do plano de atividade e orçamento aprovados, encontra-se implementado um sistema de informação de gestão, composto por um vasto conjunto de relatórios periódicos sobre as diversas áreas de atividade.

Anualmente, é apresentado no Relatório e Contas uma avaliação da atividade desenvolvida pela Instituição.

Fonte: <https://www.cgd.pt/Institucional/Missao/Pages/Missao.aspx>, última visualização a 11-05-2012. (Site redigido em conformidade com o Novo Acordo Ortográfico.)

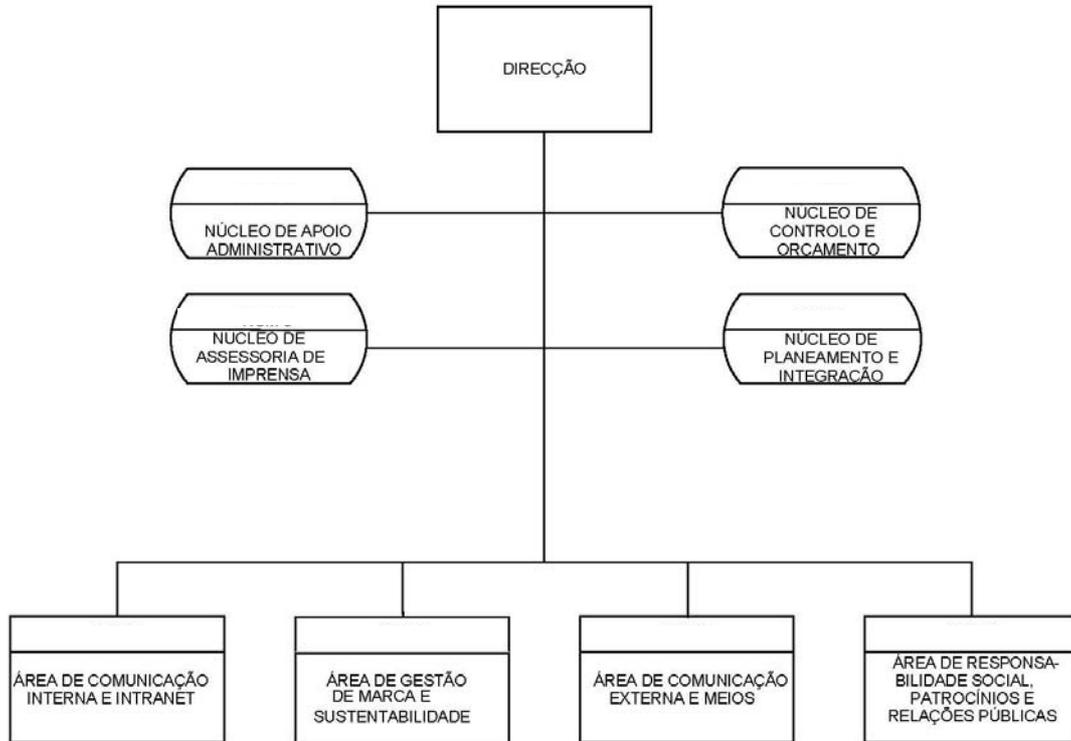
Anexo 7- Marcos da história da CGD

Ano	Acontecimento
1876	Criação da Caixa Geral de Depósitos, na dependência da Junta de Crédito Público, com a finalidade essencial de recolha dos depósitos obrigatórios constituídos por imposição da Lei ou dos tribunais.
1880	É criada a Caixa Económica Portuguesa, para recebimento e administração de depósitos de classes menos abastadas, que seria fundida, de facto, com a CGD em 1885.
1896	A CGD autonomiza-se da Junta de Crédito Público. Sob a administração da CGD, são criadas a Caixa de Aposentações para trabalhadores assalariados e o Monte da Piedade Nacional, para realização de operações de crédito sobre penhores.
1918	A CGD desenvolve as actividades de crédito em geral.
1969	A CGD, até então serviço público sujeito às regras da Administração do Estado, assume o estatuto de empresa pública.
1975	Criação da Sucursal de Paris.
1982	São criadas as empresas de leasing Locapor e Imoleasing. Nos anos seguintes, são criadas as sociedades gestoras de fundos de investimento imobiliário (Fundimo, em 1986) e mobiliário (Caixagest, em 1990) e adquiridas participações de domínio na sociedade financeira de corretagem (Sofin, em 1998) e para aquisição a crédito (Caixa de Crédito, em 2000).
1987	Início das obras de construção do Edifício Sede, na Av. João XXI
1988	Criação do Grupo Caixa por tomada de participações de domínio no Banco Nacional Ultramarino e na Companhia de Seguros Fidelidade.
1991	Aquisição, em Espanha, do Banco de Extremadura e do Chase Manhattan Bank España, que passou a designar-se por Banco Luso-Español.
1992	Aquisição de posição na sociedade de capital de risco Promindústria, instituição que, em 1997, deu origem à Caixa Investimentos, sociedade de investimentos.
1993	A CGD é transformada numa sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos. É consagrada a sua vocação de banco universal e plenamente concorrencial, sem prejuízo da sua especial vocação para formação e captação de poupanças e de apoio ao desenvolvimento do país.
1995	Aquisição, em Espanha, do Banco Simeón.
1997	Criação, de raiz, do Banco Comercial e de Investimentos, de Moçambique.
1998	Criação da HPP – Hospitais Privados de Portugal, que veio, posteriormente, a constituir a componente de Saúde do Grupo CGD.
1999	Caixadirecta on-line
2000	Aquisição da seguradora Mundial Confiança e do Banco Totta & Comercial Sotto Mayor de Investimentos, SA, mais tarde denominado Caixa – Banco de Investimento.
2001	CGD inaugura a Sucursal em Timor-Leste. A Sucursal de Paris integra o Banque Franco-Portugaise, dando origem à Sucursal de França. Fusão do BNU na Caixa, incorporação na CGD.
2002	Racionalização e consolidação dos bancos comerciais em Espanha, mediante a fusão do Banco Luso-Español, do Banco de Extremadura e do Banco Simeón.
2004	Com a aquisição da seguradora Império Bonança em 2004, o Grupo CGD passa a liderar o sector segurador nacional. Através de um reforço de capital, a CGD passa a ter uma posição dominante no Mercantile Lisbon Bank Holding, da África do Sul.
2006	O Banco Simeón altera a designação para Banco Caixa Geral.
2008	Constituição da Parcaixa (Capital de 1 000 milhões de euros: 51% CGD e 49% Parpública). Autorização para a constituição do Banco Caixa Geral Brasil, com início da operação já em 2009. Criação da Fundação Caixa Geral de Depósitos – Culturgest. A Caixa Seguros passa a designar-se Caixa Seguros e Saúde, SGPS, SA, após uma reorganização naquelas áreas de negócio, com passagem do universo HPP do balanço da Fidelidade Mundial para o balanço da Caixa Seguros.
2009	Retoma da presença do Grupo CGD no Brasil, através do início de actividade do Banco Caixa Geral Brasil. Entrada no capital do Banco Caixa Geral Totta de Angola, em que a CGD e o Santander Totta controlam 51% do total.
2010	Exercício da opção de compra de 1% do capital social da Partang, SGPS, detentora de 51% do capital social do Banco Caixa Geral Totta de Angola (BCGTA), passando o Grupo CGD a deter a maioria do capital da gestora de participações e, indirectamente, do próprio Banco. Constituição do Banco Nacional de Investimento (BNI), em Moçambique, tendo o capital sido realizado pelos accionistas no montante de 70 milhões de meticais, ou seja, em cerca de 1,6 milhões de euros. Acordo para a aquisição de 70% do capital da Banif Corretora de Valores e Câmbio (Banif CVC) pelo Grupo CGD.

Tabela 29- Marcos da história da Caixa desde 1876 até 2010, (fonte: R&C CGD (2010:16 e 17) e Intranet)

Anexo 8- Organograma Direcção de Comunicação (DCM) da Caixa

DIRECÇÃO DE COMUNICAÇÃO E MARCA - DCM



Anexo 9- Exemplos das iniciativas de comunicação interna desenvolvidas pela DCM:

Ano de Iniciação/Duração	Suporte de Comunicação	Detalhe
1984 – 2004	- Boletim de Informação Interna	Ilustração 2
Desde 1999	- Intranet	Ilustração 5
Desde Dezembro de 2004	- Conselhos Abertos	Anexo 12
Janeiro 2005 a Dezembro 2009	- Caixa em Revista	Ilustração 3
2007	- Portal do Empregado: Caixapessoal - Concurso Caixa de Ideias	Ilustração 11
2008	- Newsletter Mensal CaixaNotícias - E-mails Caixa Info	Ilustração 8
2009	- Corporate TV	
2010	- Revista Cx (a Revista da Caixa) - Encarte “nóscaixa”, na Revista Cx - Acções de Voluntariado	Ilustração 6 Ilustração 7 Ilustração 9
2011	Microsite “nóscaixa”	Ilustração 10
2012	Manual Corporativo de Comunicação	Ilustração 4

Tabela 30- Resumo dos suportes de comunicação interna da Caixa



Ilustração 1- Momentos do banner na intranet, pelo 136º aniversário da Caixa



**CGD abre Sucursal em Cabo Verde**

Abriu ao público, no dia 2 de Fevereiro, a Sucursal da CGD em Cabo Verde, situada na Cidade da Praia, Ilha de Santiago. Esteve presente o Director-Coordenador da DIN, Dr. Alfredo Antas Teles, acompanhado do Director e do Subdirector-Geral da Sucursal, respectivamente Mário Ruvina e Dr. António Nunes.

A Sucursal propõe aos seus clientes uma vasta gama de serviços, que procurarão dinamizar a poupança privada, apoiar a estrutura produtiva do país e incentivar as relações comerciais, financeiras e de investimento entre Portugal, Cabo Verde e

a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

Os empresários, que desejem investir ou desenvolver o seu relacionamento comercial com Cabo Verde, terão ao seu dispor uma ampla gama de produtos destinados a apoiar a internacionalização das suas empresas.

A Sucursal de Cabo Verde irá, também, apoiar as diversas Comunidades cabo-verdianas espalhadas pelo Mundo, em articulação com as várias unidades do Grupo CGD no Exterior.

Tendo em atenção tal propósito, foram definidos e adaptados proce-

dimentos de processamento de transferências destinadas a Cabo Verde, com origem em Portugal e nos vários países onde o Grupo CGD tem presença directa.

Esta nova unidade da CGD inicia a sua actividade com uma agência na capital do país e conta com uma equipa de 17 colaboradores recrutados localmente.

A expansão da rede comercial às outras ilhas do arquipélago de Cabo Verde será realizada em função das necessidades do mercado onde está inserida.

(Continua na página 6)



Ilustração 2- Boletim de Informação Interna

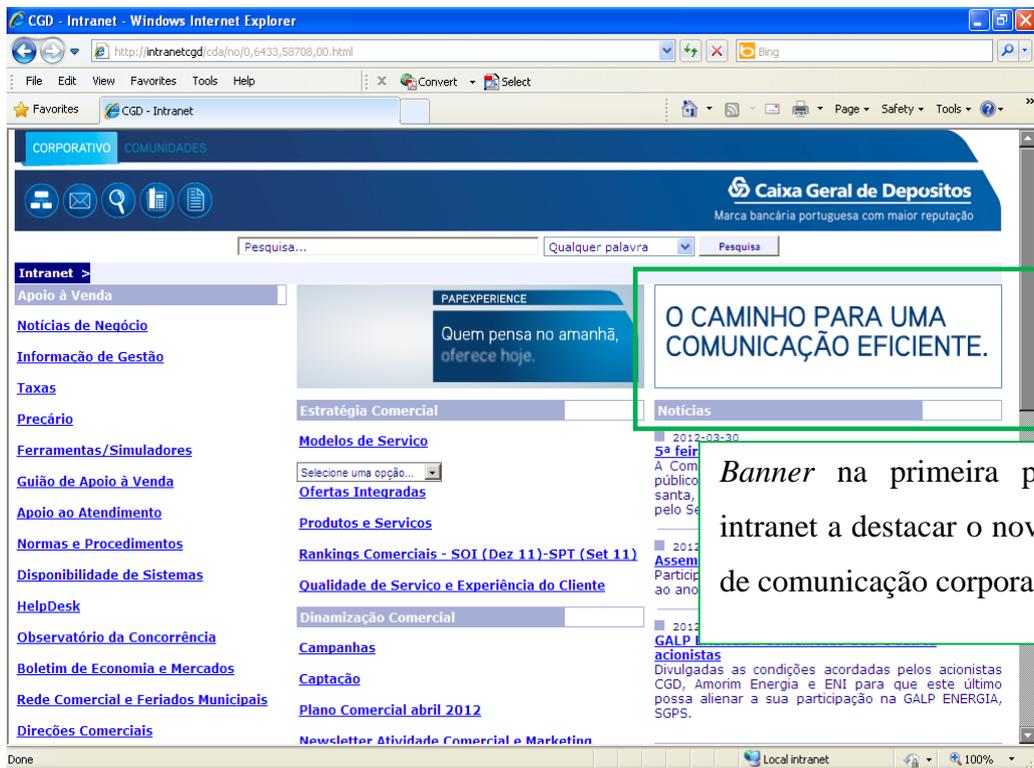


Ilustração 3- Caixa em Revista

## O contributo da comunicação interna



Ilustração 4- Lançamento do manual de comunicação corporativa (Março 2012)



*Banner* na primeira página da intranet a destacar o novo manual de comunicação corporativa.

Ilustração 5- Página de entrada da intranet



Ilustração 6- Revista Cx, a revista da caixa



Ilustração 7- Encarte "nóscaixa"

# CaixaNotícias

NEWSLETTER Nº31 - Janeiro 2011

**Recomendamos:**

- O Papel da CGD na captação da Poupança
- nÓscala - um microsite exclusivo para colaboradores
- Voluntariado CGD com balanço positivo
- Cartão Leve

## Mensagem de Ano Novo

Conselho de Administração da CGD

SAIBA MAIS >



**DESTAQUES**



**Fevrizo de CaixaNotícias sem fraude**  
A prevenção da fraude e do Cibercrime depende da utilização integrada do e-mail por todas as estruturas do Grupo CGD.  
[saiba mais >](#)



**Gabinete de Apoio ao Cliente avança para a certificação**  
É ambição do GCL obter a certificação de qualidade no primeiro trimestre de 2011.  
[saiba mais >](#)

**ACORTECE**

- Arto contencioso cível no Palácio Quíntola >
- Semana Tanto Mar >
- Caixa de Música - Conhecidos para Famílias >
- Homenagem a Fernando Lopes Graça >
- Concertos Promenade >

**OPINIÃO**

**O papel da CGD na captação da poupança**  
José Costa Flores



A captação de poupança está diretamente ligada à proximidade e relacionamento com os clientes.  
[saiba mais >](#)

**ACONTECEU**

- Mesa de Sindicação e Vendas do CaixaBI organiza almoço com investidores >
- Fórum de Gestão InoBética >
- Prémio Pessoa para Maria do Carmo Fonseca >
- CaixaVozes ganha Prata nos prémios Eticóida >
- Caixa de Poupança conquista Prata nos Prémios Sapo 2010 >
- Concerto de Ano Novo >

**PRODUTOS E SERVIÇOS**

- Produtos Estruturados em comercialização >
- Seguro Casa Paço Richeas >
- Campanha e piscosobozos Caixa Vozes >
- Campanha Mastercard >
- Campanha LA Card Visa >
- Cartão Leve >
- O caso nÓscala >
- ATB de última geração no Edifício Sede >
- Leites Inobéticos >

**ECONOMIA E MERCADO**

- Boletim Mensal de Economia e Mercados >

**MARCA CAIXA**

- Dinheiro do mês de Novembro >

**PARCERIAS**

- Moaninho Residence: a qualidade no centro de Braga >

**PAIXA PARA**

- Agenda Cultural >
- Perfil do Presidente >
- Arquivo Fotográfico do Banco Nacional Ultramarino >

**CAIXA DE IDEIAS**



**Caixa de Ideias 2010/2011**  
[saiba mais >](#)

**Balanco do Concurso Caixa de Ideias 2010/2011**  
[saiba mais >](#)

**SEGURANÇA**

**Segurança de Informação na Caixa**  
[saiba mais >](#)



**CAIXA NO MUNDO**

**abertura da Mediateca na Sucursal do Luxemburgo**  
[saiba mais >](#)

**Centros de internacionalização em Angola**  
[saiba mais >](#)

Ilustração 8- Newsletter mensal CaixaNotícias



Ilustração 9- Divulgação acções voluntariado no "nóscaixa"

**nóscaixa** | Caixa Geral de Depósitos

INÍCIO CAIXA IDEIAS VOLUNTARIADO PASSATEMPOS CLASSIFICADOS

### Desafio da Semana

**Aventureiro**  
Os aventureiros gostam de arriscar e de sair das suas zonas de conforto, para experimentar outras possibilidades. Preferem sair da rotina, tentar o pouco usual, experimentar o não experimentado. Deliciam-se com a possibilidade de ver como irão reagir, como irão conseguir, e como irão ultrapassar os desafios que se colocam.  
[Ler mais »](#)

### Novidades

**Dress for Success**  
Acção de Voluntariado em parceria com o Caixa Woman.  
[Ler mais »](#)

**Embaixadores de Causas**  
Conheça este novo programa que visa a angariação de fundos para viabilizar projectos de Instituições de Solidariedade Social credíveis.  
[Ler mais »](#)

### Classificados

**Compro**  
Onde procuro o que quero adquirir

**Vendo**  
Onde publico o que quero vender

**Alugo**  
Onde divulgo o que quero arrendar

[PARTICIPE »](#)

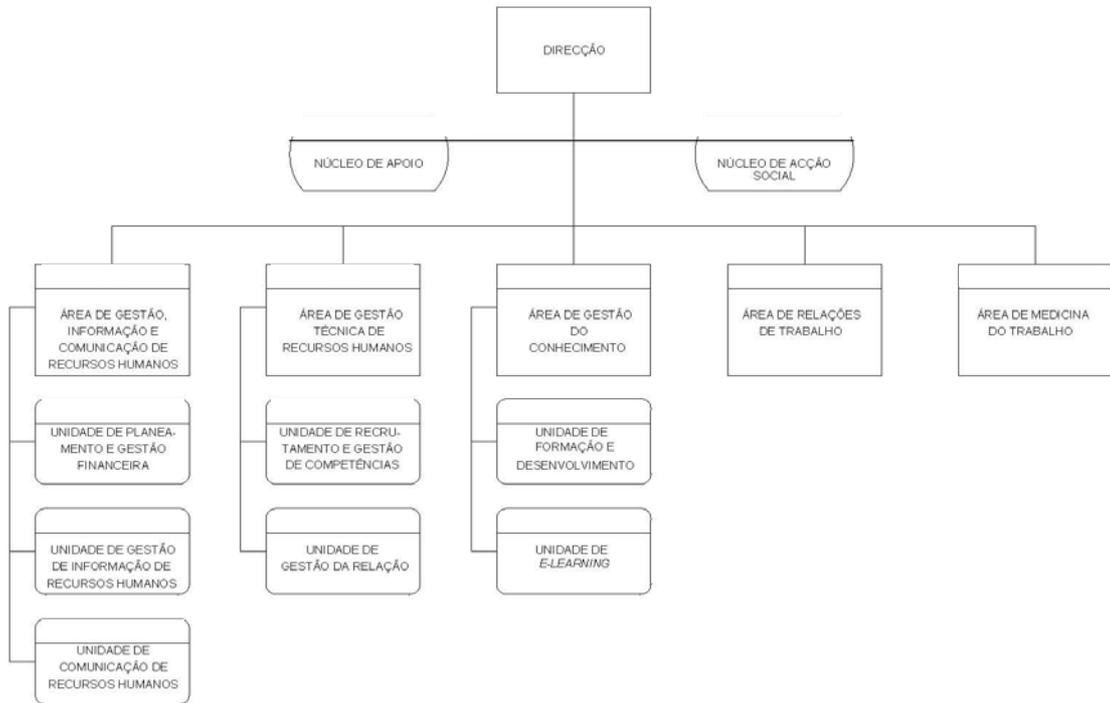
**PASSATEMPO COLABORADORES**  
CONCERTO DE ANO NOVO  
2 de JANEIRO  
Participe e ganhe um convite duplo para este concerto.  
[Saiba mais »](#)

**PROJECTO C**  
O Consumidor e a Matemática do dia-a-dia.  
[Saiba mais »](#)

Ilustração 10- Microsite "nóscaixa"

Anexo 10- Organograma Direcção de Pessoal (DPE) da Caixa

**DIRECÇÃO DE PESSOAL - DPE**



Anexo 11- Print-screens do portal do empregado: Caixapessoal

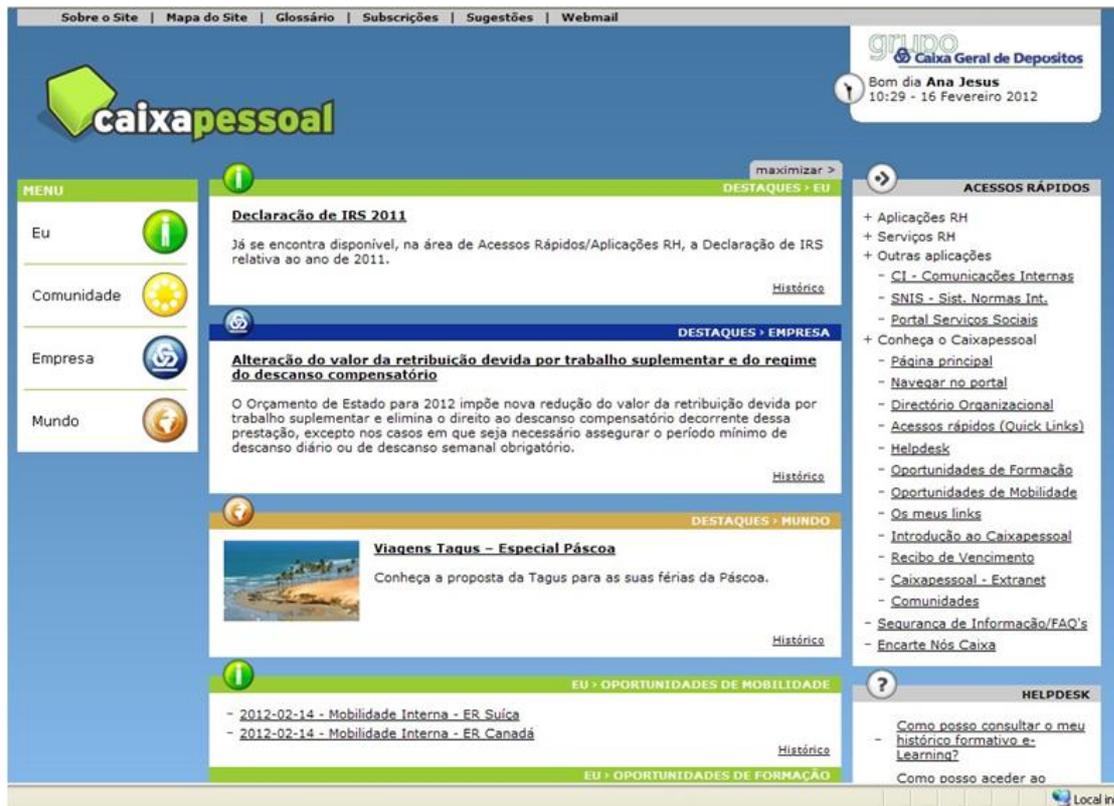


Ilustração 11- Página de entrada do Caixapessoal

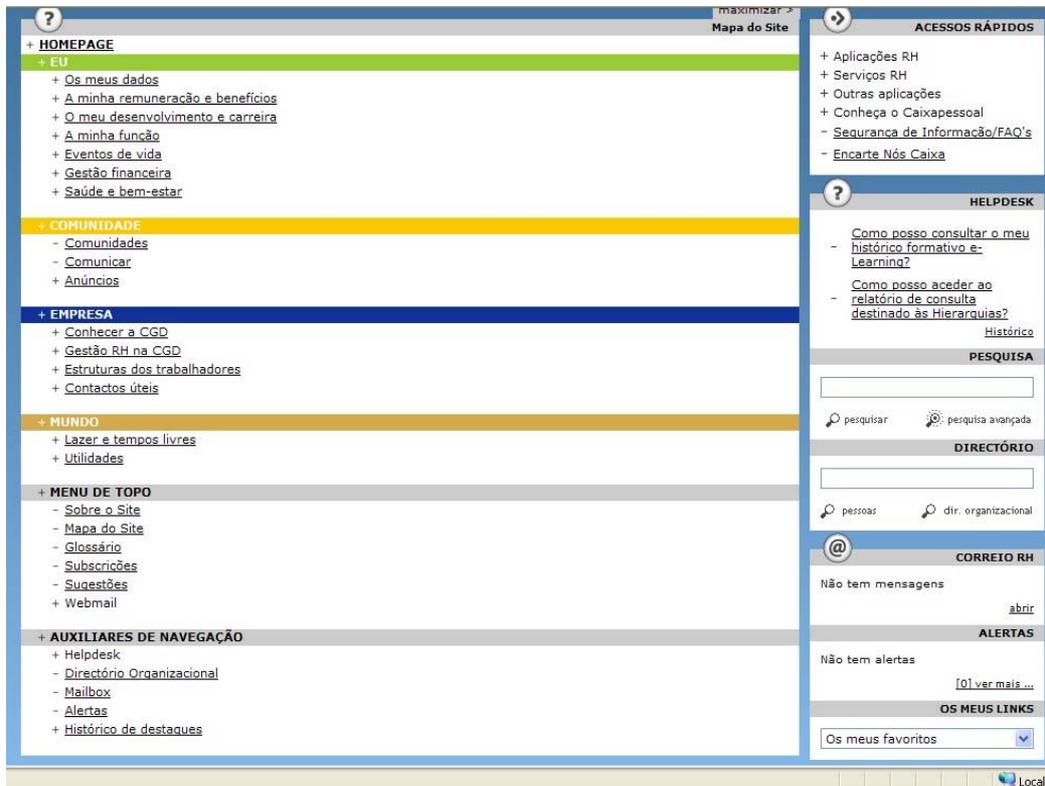


Ilustração 12 - Mapa do site: Caixapessoal

## Anexo 12- Agenda 28º Conselho Aberto, 14 e 15 de Junho de 2011

Nos dias 14 e 15 de junho de 2011 realizou-se, nas Regiões de Aveiro e Aveiro Norte, a 28ª edição do Conselho Aberto.

Durante dois dias, o Conselho de Administração da CGD visitou a rede comercial e todas as estruturas que o Grupo detém nas Regiões de Aveiro e Aveiro Norte, num total de 36 Unidades de Negócio:

29 Agências Caixa

3 Gabinetes Empresas

4 Agências CaixaSeguros (2 Agências de clientes, 2 centros de mediadores)

Programa

14 de junho de 2011

**17h45** | Conferência Caixa Geral de Depósitos / Diário Económico

Local: Centro de Congressos de Aveiro

Orador: Prof. Doutor António de Sousa, Presidente da Associação Portuguesa de Bancos

**19h30** | Cocktail junto ao Centro de Congressos de Aveiro

**20h15** | Jantar de Clientes com o Conselho de Administração da Caixa Geral de Depósitos

Local: Tenda junto ao Centro de Congressos de Aveiro

15 de junho de 2011

**08h30 - 12h30** | Cada Unidade de Negócio do Grupo foi visitada por um membro do Conselho de Administração

**13h00** | Reunião Plenária do Conselho de Administração

**15h30** | Reunião de Quadros com a participação da Administração, Diretores e responsáveis das Unidades de Negócio

**19h30** | Cocktail, junto ao Centro de Congressos de Aveiro

**20h00** | Jantar de Colaboradores com o Conselho de Administração da Caixa Geral de Depósitos

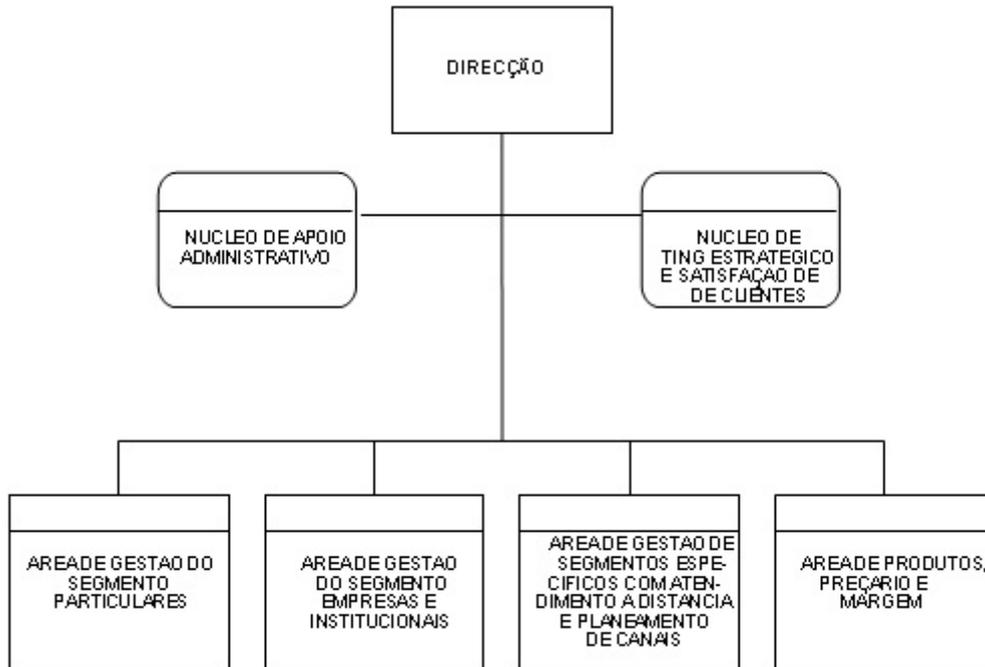
Local: Tenda junto ao Centro de Congressos de Aveiro

Informação disponível em:

<https://www.cgd.pt/Institucional/Conselhos-Abertos/Programas/Pages/28-Conselho-Aberto-Aveiro-Aveiro-Norte.aspx>

Em [www.cgd.pt](http://www.cgd.pt) (<https://www.cgd.pt/Institucional/Conselhos-Abertos/Pages/Conselhos-Abertos-HP.aspx>) pode consultar toda a informação (notícias, programas, *press-releases* e vídeos) sobre todos os eventos realizados desde 2004.

Anexo 13- Organograma da Direcção de Marketing (DMK) da Caixa



**Anexo 14- E-mail enviados aos Gestores de *Cross-selling***

Primeiro contacto rede comercial:

Caríssimos,

Já falei com alguns de vocês por telefone e outros conheço pessoalmente e desta vez estou a contactar-vos por outro motivo e por isso agradeço desde já a vossa atenção.

Tirei o Mestrado Executivo no ISCTE e estou a fazer um Projecto de Mestrado em Marketing sobre o tema:

“Marketing e comunicação interna: Problemática da Direcção de Marketing da Caixa Geral de Depósitos comunicar eficazmente com a rede comercial.”

Como é do vosso conhecimento a rede comercial de Agências da Caixa está dispersa pelo país, continente e ilhas, o que dificulta por um lado a formação das equipas de vendas (essencialmente, gerentes e gestores de clientes) e a divulgação das campanhas/informações, muitas vezes em tempo útil. É neste aspecto que gostava de trabalhar e contribuir para melhorar o nosso dia-a-dia.

Neste sentido e antes de vos enviar um questionário mais profundo e até mesmo realizar algumas entrevistas gostava que me enviassem um testemunho com algumas informações dos vossos métodos de trabalhos, maiores dificuldades, controlos e rotinas que realizem, no sentido de eu perceber como é coordenar e gerir as agências.

Em caso de dúvida estou ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.

## Anexo 15- Entrevista à DCM: Área de Comunicação Interna e Intranet

Houve um primeira abordagem por email a apresentar o projecto de mestrado.

- Há quantos anos foi criada uma direcção exclusivamente para comunicação interna? Podes arranjar-me o organograma da vossa área, ou dizer-me onde está na intranet.
  - Qual a vossa relação com a DPE?
  - A DCM (área de comunicação interna) tem alguma intervenção no acolhimento dos novos colaboradores e/ou em reuniões de renovação/actualização de conhecimentos?
  - Qual a vossa relação com a DMK (área responsável pelo contacto à rede relativamente a assuntos comerciais)? Sendo mais específica, também me podes dar a tua opinião de como é que achas que a informação que a DMK envia se interliga com as iniciativas de comunicação interna que se fazes (aquí gostava de ter a tua opinião como colaboradora do grupo e também atendendo às funções que desempenhas.)
  - Qual a interligação da comunicação interna com o Marketing (comunicação) Externa, ou seja o contacto com o cliente final?
  - Achas que podemos falar em marketing interno na Caixa?
  - Há algum estudo de avaliação da opinião das iniciativas de comunicação interna realizadas actualmente?
  - A Caixa Revista, penso que acabou e passou a ser o CaixaNotícias apenas on-line? Foi apenas por questão de custos? Questão ecológica? Modernização e inovação?
  - Sendo a Caixa uma instituição com mais de 20.000 empregados espalhados por Portugal continental e ilhas e ainda pelos 5 continentes como é que esta dispersão de colaboradores é tratada na comunicação interna?
- Atendendo a que a Caixa é um grupo constituído por várias empresas, este aspecto também é tido em conta nos objectivos e missão da direcção?
- A agência de publicidade com quem se trabalha agora também costuma apresentar ideias para a comunicação interna?
  - Alguma vez se trabalhou com alguma consultora sobre esta temática?
  - a Caixa revista foi ideia de alguma empresa externa ou foi trabalho interno?
  - Existe um plano de comunicação anual para a comunicação interna como se faz para a comunicação externa?
  - Também há um orçamento?
  - Relativamente à avaliação da notoriedade da política de comunicação interna a única coisa que foi feita foram os questionários de opinião sobre a intranet?

## **Anexo 16- Entrevista à DCM: Área de Comunicação Externa e Meios**

Houve um primeira abordagem por email a apresentar o projecto de mestrado.

- Já sei que a área de comunicação interna se relaciona bastante com vocês, mas precisava de saber como funciona a divulgação das peças publicitárias com a DMK e a rede.

- Quem são os responsáveis por Informar da comunicação das peças publicitárias à rede?

- Qual a relação DMK e a DCM no processo de desenvolver uma campanha, aprovação da mesma e consequentemente divulgar à rede?

Esta questão acaba por ser muito importante porque acaba por ser a forma como a rede comercial é informada das comunicações que os clientes vão ter conhecimento.

- Tudo o que segue para os clientes é disponibilizado na intranet para a rede saber?

- Vocês dão conhecimento das peças à rede comercial antes de serem lançadas na rua ou é em simultâneo?

## Anexo 17- Entrevista à DPE: Área de Comunicação e Recursos Humanos

Houve um primeira abordagem por email a apresentar o projecto de mestrado.

Toda a informação que me possam facultar relativa a:

- Procedimentos de divulgação da informação com a rede;
- Normativos de formação;
- Relatórios de auditorias de certificação de qualidade de informação;
- Contactos de pessoas responsáveis pela divulgação da informação;

Para fazer a minha análise de uma forma mais profunda preciso de fazer alguns questionários *on-line* e algumas entrevistas, que gostava de ter a vossa autorização.

Para além dos aspetos de carácter geral que mencionei gostava de saber como funciona:

- A relação DPE com a DCM, relativamente a procedimentos de comunicar com os colaboradores no geral?
- A relação DPE com a DMK, relativamente a procedimentos de comunicar com os colaboradores da rede comercial?
- Quando foi criado o caixa pessoal, quais os objectivos? (como colaboradora do grupo e não da Caixa não conheço a aplicação)
- Qual é o direcção responsável por apresentar a missão e a visão estratégica da Caixa aos novos colaboradores?
- Existe algum programa de acolhimento para todos os novos colaboradores?
- Sendo a Caixa uma instituição com mais de 20.000 empregados espalhados por Portugal continental e ilhas e ainda pelos 5 continentes como é que esta dispersão de colaboradores é tratada na DPE?
- Atendendo a que a Caixa é um grupo constituído por várias empresas, este aspecto também é tido em conta nos objectivos e missão da DPE?
- Qual o tratamento a todos os trabalhadores reformados?
- A Caixa tem iniciativas para interiorização dos valores internos?
- Qual a vossa opinião sobre a forma como a DMK comunica com a rede comercial? Achar que há preocupação com as iniciativas de comunicação interna que se fazem (aqui gostava de ter a vossa opinião como colaboradores do grupo e também atendendo às funções que desempenham).
- Já foram feitos estudos para avaliar a comunicação interna realizada?

## Anexo 18- Entrevista à DPE: Área de Formação e Desenvolvimento

Houve um primeira abordagem por e-mail a apresentar o projecto de mestrado.

Gostava de perceber melhor alguns procedimentos de acolhimento a novos colaboradores Caixa:

- Todos os colaboradores que entram para a Caixa têm formação? Independentemente de terem experiência na área da banca ou não? E consoante a função que vão exercer?
- Tenho conhecimento que existem planos de formação de produtos para estagiários com as várias direcções de Produtos, ou pelo menos a Caixa Gestão de Activos costuma participar. É assim para todas as empresas do grupo? Nestes planos de formação quem é a direcção responsável pela transmissão de missão, objectivos estratégicos da Caixa?
- Qual o procedimento *standard* para um novo colaborador? Hoje estive com o António Luís Lopes e ele informou-me que existem diferentes planos de formação consoante a função
- Como e quando é pedido o feedback ao colaborador depois de começar a trabalhar?
- Quando o colaborador passa a efectivo existe algum planeamento de formação específico?
- Os procedimentos são iguais para colaboradores que vão para as agências ou para os serviços centrais? Ou neste momento todos os colaboradores têm de começar por uma agência?
- Qual a vossa relação com DCM-área de comunicação interna no acolhimento a novos colaboradores?

Estas são questões que gostava de perceber, pois este será o primeiro impacto do colaborador com a cultura caixa e o ponto de partida para interiorizar a missão.

## Anexo 19- Entrevista à DMK

Houve um primeira abordagem por email a apresentar o projecto de mestrado.

- Preciso de saber quais as comunicações são enviadas directamente à rede?
  - > Qual a periodicidade?
  - > Qual o conteúdo (resultados, objectivos, acompanhamento, informação de campanhas, informações urgentes, questionários, alertas, etc.)
  - > Quem são os destinatários? São sempre os mesmos, ou consoante o tipo de mensagem os destinatários alteram?
  - > Vai tudo por e-mail? Ou também utilizam outras vias?
  - > Usam o Siebel para quê? É meramente a plataforma de gestão de contactos da rede?
  
- Os procedimentos são iguais para todos os produtos (gestão de activos, seguradoras, não bancários, crédito, cartões, etc.)
  
- Toda a informação que é enviada por e-mail fica disponível na intranet?
  
- Para além da vossa área, existem outras que também enviam informação oficial para a rede? Exemplificando, vai haver uma campanha de crédito à habitação quem é que informa as características à rede?
  
- Quando à uma alteração de um *software*, aplicação informática, quem avisa a rede?
  
- Existe algum direcção que coordene tenha conhecimento de todas as comunicações que são enviadas à rede comercial?
  
- A área do analítico, faz questionários de *feedback* de campanhas? Só para as que correm mal ou é aleatório?
  
- Qual o papel do monitor da região? Há alguma ligação com o *cross-selling*?
  
- Qual a intervenção da DPE com a comunicação à rede? Quem é que define a periodicidade de formações, a necessidade de plataformas de e-learning?

## Anexo 20- Questionário *on-line* efectuado à rede comercial da Caixa

Este questionário está integrado no processo de pesquisa para a elaboração de um projecto de mestrado que tem como objectivo compreender: **a comunicação interna, como ferramenta chave para beneficiar a comunicação entre as áreas de Marketing e Comercial?**

Este trabalho de investigação na sua concepção e realização no terreno é estritamente da minha responsabilidade.

As respostas serão tratadas de forma confidencial, garantindo o seu anonimato. Não serão solicitados quaisquer dados pessoais, confidenciais ou financeiros.

O questionário demora cerca de 10 minutos a preencher.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho!

A realização deste questionário é do conhecimento da DPE, DCM, DMK, DPC, DPL, DPN, DPS e Caixa Gestão de Activos.

Agradecemos que copie o seguinte endereço para o seu browser de internet: <http://edu.surveymzmo.com/s3/860640/Comunica-o-Interna-na-Caixa> e que preencha o questionário no prazo de uma semana.

Os resultados do questionário podem ser facultados de uma forma agregada a pedido.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

Luísa Barreto Madeira  
Mestrado Executivo em Marketing Management  
ISCTE Business School

Estou ao dispor para qualquer esclarecimento adicional, através do e-mail: [luisa.barreto@cgd.pt](mailto:luisa.barreto@cgd.pt); [lsabm.tese@gmail.com](mailto:lsabm.tese@gmail.com).

Caso não tenha acesso ao site <http://www.surveymzmo.com/> agradeço que me contacte. Esta informação destina-se a todos os responsáveis pela comercialização dos nossos produtos, para uso exclusivo dos mesmos. Não deve ser fornecida a entidades fora do Grupo Caixa ou a clientes finais.

⊕ **Comunicação interna**

**Projecto de Mestrado, Luísa Madeira - Aluna ISCTE Business School**

**1) Qual a sua opinião sobre as seguintes iniciativas de comunicação interna:**

	Má 1	Razoável 2	Boa 3	Muito Boa 4	Excelente 5	Não conheço 6	Não utilizo 7
Intranet	<input type="radio"/>						
Newsletter mensal "CaixaNotícias"	<input type="radio"/>						
Micro-site "Nós caixa"	<input type="radio"/>						
Encarte "Nós Caixa" na Revista Cx	<input type="radio"/>						
Passatempos internos	<input type="radio"/>						
Revista Cx	<input type="radio"/>						
Concurso "Caixa Ideias"	<input type="radio"/>						
Iniciativas colectivas entre trabalhadores (ex. Voluntariado, participação em campanhas de publicidade)	<input type="radio"/>						
Eventos associados aos Conselhos Abertos	<input type="radio"/>						
E-mail "Caixa Info"	<input type="radio"/>						
"Caixapessoal"	<input type="radio"/>						

**2) Qual a sua opinião sobre a partilha de informação profissional?**

	Muito Má 1	Má 2	Razoável 3	Boa 4	Muito Boa 5	Excelente 6	Não conhece/utiliza 7
Divulgação de informação de carácter geral (posicionamento no mercado, orientações estratégicas, ...)	<input type="radio"/>						
Divulgação de informação comercial	<input type="radio"/>						
Divulgação de informação técnica (como fazer, como executar a tarefa...)	<input type="radio"/>						
Pedido de Feedback	<input type="radio"/>						
Partilha de informações internas entre os colaboradores	<input type="radio"/>						
Relacionamento com outros departamentos com quem trabalha	<input type="radio"/>						

**3) Das informações disponíveis no Caixa pessoal, qual a frequência de consulta:**

	Diariamente 1	Semanalmente 2	Mensalmente 3	Anualmente 4	Ocasionalmente 5	Nunca 6
Marcar o ponto	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Recibos de vencimento	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Dados pessoais	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Oportunidades de mobilidade interna	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Questões legais	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Destaques – promoções exclusivas colaboradores	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Benefícios	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Encontrar colaboradores - contactos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Acções de formação	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Aceder ao sistema de gestão de desempenho	( )	( )	( )	( )	( )	( )
E-learning	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Informação Institucional	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**4) Na agência (ou região) onde trabalha existe a rotina de reuniões internas para partilha de informação de interesse para todos os colaboradores?**

- ( ) Não
- ( ) 3 vezes semana
- ( ) 1 vez semana
- ( ) Quinzenal
- ( ) Mensal

**5) No seu dia-a-dia profissional qual a sua principal fonte de informação comercial?**

- ( ) Intranet
- ( ) Internet (www.cgd.pt)
- ( ) E-mails/cartas informativas das Direcções Centrais
- ( ) Telefonemas para as áreas de produto
- ( ) Reuniões internas
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**6) Quando tem dúvidas ou problemas a quem recorre primeiro, na maioria das situações?**

- ( ) Colaboradores com quem trabalho
- ( ) Pesquisa intranet
- ( ) Pesquisa internet
- ( ) Faz um telefonema ao gestor de *cross-selling*
- ( ) Faz um telefonema direcção responsável
- ( ) Envia um e-mail ao gestor de *cross-selling*
- ( ) Envia um e-mail direcção responsável
- ( ) Sistema Funcional de Negócio (SFN)

**7) Como prefere ter conhecimento de novos produtos e/ou refrescar conhecimentos de produtos em oferta permanente?**

- Destaques/info na intranet
- Folhetos ou brochuras em papel
- Receber e-mails/cartas das Direcções Centrais
- Acções de formação com os responsáveis dos produtos
- Plataforma de e-learning
- Newsletter "CaixaNotícias"

**8) Qual o tipo de informação que consulta na intranet?**

	Várias vezes ao dia 1	1 vez dia 2	3 vezes semana 3	1 vez semana 4	2 vezes mês 5	Ocasionalmente 6	Nunca 7
Informação sobre produtos e campanhas	<input type="checkbox"/>						
Informação financeira	<input type="checkbox"/>						
Informação institucional	<input type="checkbox"/>						
Notícias da Imprensa sobre a Caixa	<input type="checkbox"/>						
Notícias de Negócio	<input type="checkbox"/>						
Newsletter "CaixaNotícias"	<input type="checkbox"/>						
Problemas específicos pontuais	<input type="checkbox"/>						
Acesso para outras empresas do grupo	<input type="checkbox"/>						

**9) Qual a sua opinião sobre a qualidade de informação dos seguintes meios:**

	Muito Má 1	Má 2	Razoável 3	Boa 4	Muito Boa 5	Excelente 6	Não conhece/utiliza 7
O SFN (Suporte Funcional ao Negócio)	<input type="checkbox"/>						
Informação das campanhas da DMK	<input type="checkbox"/>						
Informação das campanhas da DFI	<input type="checkbox"/>						
Informação das campanhas da DMP	<input type="checkbox"/>						
Informação das campanhas da DCE	<input type="checkbox"/>						

**10) O que alteraria na actual forma de divulgação da informação sobre os produtos comercializados?**

- Nada
- Sistema de alertas
- Organização da informação
- Formas de envio de informação
- Layout/tipos de documentos (apresentações, fichas de produto, etc.)
- Outro: \_\_\_\_\_\*

**11) Quando ocorre um imprevisto/ ou no caso de informações urgentes, por exemplo uma campanha ser cancelada no dia de início, gostava de ser informado de que forma:**

- SMS  
 e-mail  
 Evento no calendário do Outlook  
 Aplicação específica no desktop do PC  
 Caixa pessoal  
 Todos os anteriormente mencionados  
 Outro

**12) Relativamente à informação disponível sobre os seguintes produtos quais os que têm procedimentos de divulgação de informação mais prático e eficiente. Ordene as suas respostas do mais (1) para o menos claro (9):**

- \_\_\_\_\_ Abertura de contas  
 \_\_\_\_\_ Cartões de crédito e débito  
 \_\_\_\_\_ Crédito à habitação  
 \_\_\_\_\_ Crédito a particulares  
 \_\_\_\_\_ Fundos de investimento mobiliário, imobiliário, pensões e gestão de patrimónios  
 \_\_\_\_\_ Produtos de captação e poupança  
 \_\_\_\_\_ Seguros financeiros  
 \_\_\_\_\_ Seguros não financeiros  
 \_\_\_\_\_ Todos iguais, apesar das suas diferenças específicas.

**13) Costuma frequentar acções de formação sobre produtos novos ou existentes?**

- Não  
 1 vez semana  
 1 a 3 vezes por mês  
 1 a 3 vezes trimestre  
 1 a 3 vezes semestre

**14) Quando não tem oportunidade de assistir presencialmente a acções de formação/apresentações de produtos, mas a informação é de interesse geral, qual a sua opinião sobre as seguintes formas de ter conhecimento sobre o assunto apresentado:**

	Muito Má 1	Má 2	Razoável 3	Boa 4	Muito Boa 5	Excelente 6
Possibilidade de assistir on-line no posto de trabalho	<input type="checkbox"/>					
Ter acesso a um vídeo da mesma	<input type="checkbox"/>					
Reunião com os colegas que assistiram	<input type="checkbox"/>					
Conversa informal entre os colaboradores	<input type="checkbox"/>					
Ler documento apresentado	<input type="checkbox"/>					

**15) Na sua opinião qual a frequência adequada entre as acções de formação para aprofundar o conhecimento sobre as condições dos vários produtos comercializados?**

- 1 vez ano  
 2 vezes ano  
 De 2 em 2 anos  
 Nunca  
 Outro

**16) Qual a sua opinião sobre acções de formação/apresentações de produtos on-line, onde tivesse a oportunidade de colocar questões em directo ao formador?**

- 1- Muito Má
- 2- Má
- 3- Razoável
- 4- Boa
- 5- Muito Boa
- 6- Excelente - devia de passar a ser sempre assim

**17) Como define o papel do gestor de *cross-selling*? Seleccione no máximo 3 opções das que considerar mais adequadas:**

- Resolve situações delicadas e/ou complexas
- Actua para que os seus colaboradores operem de forma harmoniosa
- Coordenador/gestor de equipas
- Dá o exemplo e partilha informações e sugestões.
- Inspetor/controlador
- Formador
- Melhorar a gestão das campanhas que decorrem em simultâneo
- Interlocutor entre a rede comercial e as direcções centrais

**18) Sente-se identificado(a) na missão, valores e objectivos da Caixa?**

- Nada
- 1- Pouco
- 2- Suficiente
- 3- Muito
- 4- Totalmente

**19) Recomenda habitualmente a Caixa, como banco a um amigo seu e/ou promove os seus produtos/serviços:**

- Nunca
- Talvez
- Apenas como 2º banco
- Dependendo do amigo
- Sempre, em qualquer situação

**20) Das seguintes frases, qual delas define melhor a sua imagem da Caixa Geral de Depósitos como colaborador:**

- Nós Caixa
- Juntos no mesmo Banco, Caixa
- In Caixa
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

**21) Na sua opinião quais das seguintes iniciativas poderiam ajudar a melhorar o seu dia-a-dia numa escala de 1 a 6:**

	Nada 1	Pouco 2	Razoável 3	Muito 4	Bastante 5	Essencial 6
<i>Chat on-line</i> com os colaboradores das direcções centrais	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Fórum on-line específico para cada tipo de produto	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<i>Blog</i> onde pode colocar/consultar questões/dúvidas sobre os produtos em campanhas/assuntos de interesse geral	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Linha telefónica única para esclarecimento de todos os produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<i>Newsletter</i> diária enviado para o e-mail, com os principais eventos comerciais do dia	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Receber informação socioeconómica relevante sobre a Região onde actua	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ser notificado(a) sobre todas as iniciativas de <i>e-mail /newsletters</i> enviadas aos clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Diferenciação das técnicas de envio de informação (resultados e campanhas)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Campanhas publicitárias divulgadas internamente 24 horas antes do público em geral	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**22) Idade**

- ( ) até 25 anos
- ( ) de 26 a 30 anos
- ( ) de 31 a 35 anos
- ( ) de 36 a 40 anos
- ( ) de 41 a 45 anos
- ( ) de 46 a 50 anos
- ( ) de 51 a 55 anos
- ( ) +55 anos

**23) Sexo**

- ( ) Feminino
- ( ) Masculino

**24) Área Comercial da CGD**

- ( ) DPC
- ( ) DPL
- ( ) DPN
- ( ) DPS
- ( ) Outro

**25) Função**

- ( ) Gerente
- ( ) Sub-gerente
- ( ) Gestor de Clientes
- ( ) Comercial
- ( ) Gestor de *Cross-selling*
- ( ) Director
- ( ) Outro

**26) Há quantos anos trabalha na Caixa Geral de Depósitos**

- < 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 3 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- + 15 anos

**27) No exercício das suas funções predominantemente, está:**

- Residente da agência
- Na agência e visito frequentemente clientes
- Na agência e visito ocasionalmente clientes
- Reside na região
- Outra: \_\_\_\_\_

---

Obrigada pela sua participação. Estou ao dispor para qualquer esclarecimento adicional através do e-mail: lsabm.tese@gmail.com. Luísa Barreto Madeira - Aluna ISCTE Business School, Projecto de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Marketing

---

**Anexo 21- Fórmula de cálculo da dimensão da amostra**

B=Amplitude máxima de erro para obter uma estimativa da média da população

Z=Valor da distribuição normal para um determinado grau de confiança para a estimativa (calculado através do Excel)

N= Dimensão do Universo – população

p,q quando iguais são 0,25

$$n = \frac{\hat{p}\hat{q}}{\frac{B^2}{z^2} + \frac{\hat{p}\hat{q}}{N}}$$

Anexo 22- Tabelas de resultados do questionário

Todos iguais, apesar das suas diferenças específicas:		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	60	16,3	24,5	24,5
	2	20	5,4	8,2	32,7
	3	22	6,0	9,0	41,6
	4	26	7,1	10,6	52,2
	5	25	6,8	10,2	62,4
	6	17	4,6	6,9	69,4
	7	19	5,2	7,8	77,1
	8	9	2,5	3,7	80,8
	9	47	12,8	19,2	100,0
	Total	245	66,8	100,0	
Missing	System	122	33,2		
Total		367	100,0		

Tabela 31- Detalhe de respostas à questão 12, fonte spss.

Questão 1	Má	Razoável	Boa	Muito Boa	Excelente	Não conheço	Não utilizo	n
	1	2	3	4	5	6	7	
Intranet	3	20	88	182	74	0	0	367
Newsletter mensal "Caixa Noticias"	0	34	184	129	13	0	7	367
Micro-site "Nós caixa"	2	37	174	94	12	8	40	367
Encarte "Nós Caixa" na Revista Cx	2	43	184	86	4	14	34	367
Passatempos internos	9	82	135	39	11	23	68	367
Revista Cx	1	44	173	117	10	5	17	367
Concurso "Caixa Ideias"	8	38	132	105	65	0	19	367
Iniciativas colectivas entre trabalhadores	0	22	102	127	86	9	21	367
Eventos associados aos Conselhos Abertos	1	53	146	88	23	38	18	367
E-mail "Caixa Info"	3	39	174	97	12	9	33	367
"Caixapessoal"	1	18	89	159	100	0	0	367

Tabela 32- Número de respostas à Questão 1

Questão 2	Muito Má	Má	Razoável	Boa	Muito Boa	Excelente	Não conhece/utiliza	n
	1	2	3	4	5	6	7	
Divulgação de informação de carácter geral	0	11	88	179	73	15	1	367
Divulgação de informação comercial	0	10	49	200	94	14	0	367
Divulgação de informação técnica	4	22	141	126	55	16	3	367
Pedido de Feedback	0	31	167	110	39	5	15	367
Partilha de informações internas entre os colaboradores	1	26	135	129	54	16	6	367
Relacionamento com os departamentos	2	19	111	146	66	20	3	367

Tabela 33- Número de respostas à Questão 2

O contributo da comunicação interna

Questão 9	M. Má	Má	Razoável	Boa	Muito Boa	Excelente	N con/uti	
	1	2	3	4	5	6	7	x
O SFN (Suporte Funcional ao Negócio)	12	50	182	84	32	6	1	367
Informação das campanhas da DMK	1	5	82	217	54	7	1	367
Informação das campanhas da DFI	0	6	107	205	39	6	4	367
Informação das campanhas da DMP	2	8	112	201	35	6	3	367
Informação das campanhas da DCE	1	13	111	193	37	7	5	367

Tabela 34- Número de respostas à Questão 9

Questão 3	Diariam	Sem	Mens	Anual	Ocasion	Nunca	
	1	2	3	4	5	6	n
Marcar o ponto	41	6	4	0	22	294	367
Recibos de vencimento	0	0	262	0	105	0	367
Dados pessoais	0	4	27	22	313	1	367
Oportunidades de mobilidade interna	3	9	25	5	264	61	367
Questões legais	3	18	34	6	262	44	367
Destaques – promoções exclusivas colaboradores	2	17	25	4	283	36	367
Benefícios	2	12	32	8	297	16	367
Encontrar colaboradores -contactos	34	47	34	4	200	48	367
Acções de formação	4	67	148	4	138	6	367
Aceder ao sistema de gestão de desempenho	1	15	44	149	157	1	367
E-learning	3	73	194	3	94	0	367
Informação Institucional	12	44	71	3	225	12	4,1

Tabela 35- Número de respostas à Questão 3

Questão 8	V x Dia	1 x dia	3 x sem	1 x sem	2 x mês	Ocasion	Nunca	
	1	2	3	4	5	6	7	n
Informação sobre produtos e campanhas	253	70	25	14	0	5	0	367
Informação financeira	90	166	25	46	2	38	0	367
Informação institucional	19	99	27	60	17	142	3	367
Notícias da Imprensa sobre a Caixa	11	128	29	45	9	139	6	367
Notícias de Negócio	60	151	30	43	4	74	5	367
Newsletter "Caixa Noticias"	3	36	19	80	29	187	13	367
Problemas específicos pontuais	59	42	14	26	4	221	1	367
Acesso para outras empresas do grupo	39	37	28	45	7	205	6	367

Tabela 36- Número de respostas à Questão 8

O contributo da comunicação interna

Questão 14	Muito				Muito		n
	Má 1	Má 2	Razoável 3	Boa 4	Boa 5	Excelente 6	
Possibilidade de assistir <i>on-line</i> no posto de trabalho	11	26	75	137	82	36	367
Ter acesso a um vídeo da mesma	8	17	85	140	82	35	367
Reunião com os colegas que assistiram	2	3	48	169	106	39	367
Conversa informal entre os colaboradores	4	18	80	174	77	14	367
Ler documento apresentado	4	11	91	162	83	16	367

Tabela 37- Número de respostas à Questão 14

Questão 21	Nada 1	Pouco 2	Razoável 3	Muito 4	Bastante 5	Essencial 6	n
	<i>Chat on-line</i> com os colaboradores dos departamentos centrais	26	51	94	92	70	
<i>Fórum on-line</i> específico para cada tipo de produto	7	33	95	120	88	24	367
<i>Blog</i> onde pode colocar/consultar questões/dúvidas sobre os produtos em campanhas/assuntos de interesse geral	7	33	82	116	108	21	367
Linha telefónica única para esclarecimento de todos os produtos	19	46	71	87	82	62	367
<i>Newsletter</i> diária enviado para o e-mail, com os principais eventos comerciais do dia	7	51	105	109	61	34	367
Receber informação socioeconómica relevante sobre a Região onde actua	0	28	77	119	100	43	367
Ser notificado(a) sobre todas as iniciativas de e-mail /newsletters enviadas aos clientes	4	30	87	126	68	52	367
Diferenciação das técnicas de envio de informação	2	18	109	153	65	20	367
Campanhas publicitárias divulgadas internamente 24 horas antes do público em geral	6	11	58	91	107	94	367

Tabela 38- Número de respostas à Questão 21