

MESTRADO
MARKETING

***Dashboard* Indicadores de Comunicação Interna**

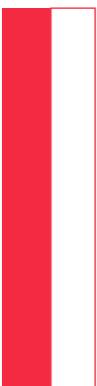
Maria Águeda de Azevedo Moura Bessa

M

2019



FACULDADE DE ECONOMIA





Dashboard Indicadores de Comunicação Interna

Maria Águeda de Azevedo Moura Bessa



Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing



Orientada por

Prof. Doutora Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão



2019

Agradecimentos

À Professora Doutora Amélia Brandão pela sua orientação, por todas as suas contribuições, e também por me desafiar e me fazer crescer.

Aos meus pais e aos meus irmãos por todo o apoio que me deram, por terem sempre acreditado em mim e pela paciência que tiveram nas alturas mais difíceis.

A toda a minha família por todas as palavras de incentivo e motivação, que foram essenciais.

A todos os meus amigos por toda a força que me deram e por todas as tardes de estudo em conjunto que tornaram este ano mais fácil.

À minha equipa que me acompanhou durante os seis meses de estágio, em especial à minha orientadora, por terem acreditado em mim e me desafiado desde o início. E, também, por toda a disponibilidade e apoio que demonstraram.

Por último, mas não menos importante, a todos os participantes neste estudo. Pela sua disponibilidade, entrega e vontade de me ajudar.

Resumo

Algumas empresas têm vindo a apostar na Comunicação Interna (CI) devido às suas vantagens, contudo, outras não, pois a medição da sua atividade está muito aquém do que devia ser, não evidenciando a sua eficácia e o seu contributo para uma organização. De facto, a literatura tem investigado e analisado a CI, apesar de ainda não ter desenvolvido muito a sua medição.

Assim, o objetivo deste estudo é definir indicadores que meçam a atividade da CI para provar a sua importância e para que as empresas possam definir o seu plano de atuação de acordo com as necessidades e objetivos dos colaboradores, sem esquecer os objetivos da empresa.

Para tal, foi utilizada a metodologia qualitativa, através de um *case study* na NOS SGPS, SA, do setor das comunicações, no qual foram utilizados diferentes métodos como, a observação participante, a análise documental, as entrevistas semi-estruturadas e os *focus group*.

Da análise resultaram novos indicadores a serem implementados na NOS e que podem servir de exemplo para outras empresas, tendo sempre em conta que é um tema que depende muito da empresa e do setor, não se aplicando de igual modo para todas. Concluiu-se também que o foco nos colaboradores é essencial para um melhor desempenho da empresa e que estes reconhecem a importância da CI e a necessidade de medir o seu impacto.

Este estudo tem um contributo importante para a empresa em estudo e para a gestão também, uma vez que através da definição de KPI's, as empresas podem definir um plano de atuação e obter melhores resultados. É importante realçar as diferenças que podem existir na praticabilidade destes indicadores em todas as empresas.

Códigos JEL: J24; J28; M31

Palavras-chave: Colaboradores; Comunicação Interna; Eficácia; KPI's; Medição

Abstract

Some companies have been betting on Internal Communication (IC) because of its advantages. However, other companies are not doing so due to the fact that the evidence of measurement of the IC's activity is far from what it should be, lacking the evaluation of its effectiveness and contribution to the organization. In fact, the literature has investigated and analyzed IC, although it has not yet accurately developed its measurement.

Hence, the objective of this study is to define indicators that measure the activity of IC, not only to demonstrate its importance but also to conduct the companies' action plan in order to meet the needs and objectives of the collaborators, without belittling the goals of the company.

In view of the objective of this study, the qualitative methodology was used, through a case study at NOS SGPS, SA, in the communication sector, in which different methods were used, such as participants observation, documentary analysis, semi-structured interviews and focus groups.

From the analysis carried out in this research, new indicators emerged with the intention of being implemented in NOS and serving as an example to other companies, taking into account that this is a matter that depends largely on the company and the sector and that cannot be applied equally to all. Another key point of the data analysis was the importance of the focus on the employees for a better performance of the company and that they recognize the importance of IC and the need to measure its impact.

This study brings an important contribution to NOS and also to management itself, because by defining KPI's, companies can define an action plan and obtain better results. It is importante to highlight the differences that may exist in the practicability of these indicators across all companies.

JEL Codes: J24; J28; M31

Key-words: Efficiency; Employees; Internal Communication; KPI's; Measurement

Índice

I Introdução.....	1
1.1 Problemática	1
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Metodologia	2
1.4 Contributos	3
1.5 Estrutura do Relatório de Estágio	3
II Revisão da Literatura	4
2.1 Comunicação Interna	4
2.1.1 Conceitos	4
2.1.2 O público-alvo da CI e a sua importância.....	7
2.1.3 A Comunicação Interna e a sua forma de atuação	8
2.1.4 O <i>Endomarketing</i> e o <i>Marketing</i> Interno	10
2.1.5 Vantagens da Comunicação Interna	11
2.2 Medição da Comunicação Interna.....	13
2.2.1 A importância de medir a atividade da CI.....	13
2.2.2 Como medir a CI?	15
2.3 Síntese da Revisão da Literatura	18
III Realização do Estágio	19
3.1 Caso de estudo: NOS	19
3.2 Setor das Comunicações – Portugal.....	20
3.3 Experiência do estágio.....	22
IV Metodologia de Investigação.....	23
4.1 Metodologia utilizada	23
4.2 Caracterização da amostra	28
4.3 Recolha de dados	30
V Resultados e Discussão.....	33
VI Conclusão.....	48
6.1 Principais conclusões.....	48
6.2 Principais limitações e sugestões para estudos futuros.....	51
VII Apêndices	52
Apêndice 1: Formulário de Consentimento Informado	52
Apêndice 2: Apresentação utilizada nos <i>Focus Group</i>	53

Apêndice 3: Guião das Entrevistas	57
Apêndice 4: Dados recolhidos do perfil dos participantes.....	59
VIII Referências Bibliográficas.....	60
IX Webgrafia.....	65
X Anexos	67
Anexo 1: Transcrição do <i>Focus Group</i> 1	67
Anexo 2: Transcrição do <i>Focus Group</i> 2.....	80
Anexo 3: Transcrição do <i>Focus Group</i> 3	97
Anexo 4: Transcrição da Entrevista 1	108
Anexo 5: Transcrição da Entrevista 2	116

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Comunicação Interna.....	6
Tabela 2 - Perfil dos participantes dos <i>focus group</i>	29
Tabela 3 - Perfil dos participantes das entrevistas	30
Tabela 4 - Indicadores utilizados pela NOS neste momento.....	37
Tabela 5 - Novos KPI's	43

Abreviaturas

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

BLF – Banda larga Fixa

BLM – Banda larga Móvel

CE – Comunicação Externa

CEO - *Chief Executive Officer*

CG – Campo Grande

CI – Comunicação Interna

IM – *Internal Marketing*

Intra – Intranet

KPI – *Key Performance Indicator*

NPS - *Net Promoter Score*

NS - NorteShopping

P&S – Produtos e Serviços

RH – Recursos Humanos

S.A. – Sociedade Anónima

SAI - Serviço de Acesso à *Internet*

SGPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais

SMS – *Short Message Service*

STF - Serviço Telefónico em Local Fixo

STM - Serviço Telefónico Móvel

STVS - Serviço de Televisão por Subscrição

I Introdução

Esta investigação é um *case study* que tem como objetivo, a nível académico, desenvolver e aprofundar o conceito de Comunicação Interna, assim como, a sua importância, para analisar a relação que existe com a performance das empresas, isto é, de que forma é que a CI contribui para o *engagement* dos colaboradores e para a retenção destes, que por sua vez contribuem para uma melhoria dos resultados financeiros das empresas.

A nível da gestão, este relatório contribui no sentido em que investiga a forma de medição da CI numa empresa em específico, a NOS SGPS, e que sugere através do método de observação participante, da análise documental, e da realização de *focus group* e entrevistas a colaboradores da empresa referida, novos *Key Performance Indicators* (KPI's) que permitem analisar o impacto que a CI tem. Assim, outras empresas, do setor ou não, podem optar por utilizar os KPI's sugeridos nas suas empresas ou tomar como exemplo os sugeridos, uma vez que depende muito do contexto e de empresa para empresa.

O foco na Comunicação Interna surgiu na década de 90 (Ruão, 1999), tendo o seu conceito vindo a ser discutido até aos dias de hoje por vários autores (Baptista, 2010; Caleiras, 2015; Carrick, 2018; Constantin & Baias, 2015; Curvello, 2002; Dolphin, 2005; Kalla, 2005; Mishra, Boynton, & Mishra, 2014; Ventura, 2012; Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012; Vergheze, 2017; Welch & Jackson, 2007). Descobriu-se que os colaboradores são um elemento poderoso na persuasão do consumidor e que afetam a perceção do cliente em relação à qualidade do serviço prestado (Conradie, Roberts-Lombard, & Klopper, 2014; Unzicker, Clow, & Babakus, 2000), daí que seja necessário atrair as pessoas certas e mantê-las na empresa. Mas, para que a imagem que os colaboradores passam aos clientes seja positiva, é preciso que estes estejam satisfeitos com a empresa e com a função que desempenham, revelando a importância da CI (Conradie et al., 2014; Unzicker et al., 2000).

1.1 Problemática

Os colaboradores querem cada vez mais identificar-se com a empresa da qual fazem parte e sentirem-se valorizados (Melo, 2012), sendo necessária a CI, que tem como público-alvo os colaboradores das empresas e as suas necessidades, para ir ao encontro destas.

Apesar de a literatura já ter identificado as vantagens que uma CI eficiente tem numa empresa, ainda há muitas empresas que não valorizam nem dão a devida atenção a este

conceito por não haver KPI's que demonstrem o seu impacto. É necessário desenvolver a medição da CI para que seja reconhecido valor e dada importância a esta área e assim, contribuir para o sucesso organizacional.

De facto, as organizações, para melhorarem a eficácia da comunicação, devem criar estratégias de comunicação, definir planos anuais, estabelecer canais de comunicação bidirecionais e fornecer ferramentas e formação aos gestores, mas para tal, precisam de métricas de medição para entender o que devem e não devem fazer (Verghese, 2017).

Contudo, são vários os autores que mostram dificuldade em medir e demonstrar o impacto da CI e as suas vantagens (Caleiras, 2015; Johansson, Grandien, & Strandh, 2019; Sebastião, Zulato, & Trindade, 2017; Verghese, 2017; Zerfass, Verčič, & Volk, 2017).

1.2 Objetivo

O objetivo deste estudo é avaliar a perceção dos colaboradores sobre a CI e perceber quais são os melhores indicadores para medir a CI para que as empresas possam avaliar o impacto da sua atuação e entender em que aspetos têm de trabalhar para elevar a sua performance e alcançar os objetivos a que se propõe. É necessário perceber de que forma é que os indicadores utilizados pela CI indicam o nível de *engagement* dos colaboradores e como afetam a atração e retenção de talentos. Desta forma, foram definidas as seguintes questões de investigação:

1. Qual a perceção que os colaboradores têm da CI?
2. Qual a necessidade de medir o seu impacto?
3. O que é que pode ser melhorado na medição da CI da NOS?
4. Em que perspetivas as empresas devem apostar mais para medir a CI?

1.3 Metodologia

Neste sentido, foi escolhida a metodologia qualitativa, através da realização de um *case study*. Os dados foram recolhidos através da observação participante, da análise documental, e da realização de 3 *focus group* e 2 entrevistas a colaboradores da NOS, com o objetivo de responder às questões de investigação. Após a recolha dos dados foram sugeridos novos KPI's a serem utilizados pela NOS e outras empresas que considerem que se adequem ao seu contexto.

1.4 Contributos

Este relatório, contribui de forma positiva para a gestão, uma vez que as empresas poderão entender quais são os indicadores utilizados pela CI da NOS e os que foram sugeridos para vir a ser utilizados, devendo ser adotados para as suas empresas, caso se adequem ao contexto pois, melhorarão a eficácia da organização. Do ponto de vista dos colaboradores, esta melhoria contribuirá para uma maior motivação e satisfação destes.

A nível académico, contribui com a sugestão de novos indicadores e com a validação da importância desta área segundo os autores, na perceção dos participantes no estudo. É especialmente importante devido à falta de informação que existe sobre este tema, uma vez que é informação interna e confidencial.

1.5 Estrutura do Relatório de Estágio

O relatório de estágio encontra-se dividido em 10 capítulos, sendo que inicia com a introdução, que refere a problemática e o objetivo, assim como, a metodologia aplicada, o contributo para a gestão e a estrutura do relatório.

De seguida, é apresentada a revisão da literatura, dividida em três pontos importantes. Primeiro, é abordado o conceito de Comunicação Interna, a importância dos clientes internos de uma empresa, os colaboradores, a forma de atuar e as suas vantagens. Numa segunda parte, é abordada a importância de medir e o como medir a atividade da CI. E, por fim, é realizada uma síntese da revisão da literatura.

No terceiro capítulo é descrito o caso de estudo e o setor à qual pertence a NOS, o setor das Comunicações, assim como, a experiência de estágio. Na quarta parte deste relatório é definida a metodologia escolhida, a amostra utilizada e a recolha de dados.

Os resultados obtidos e a discussão destes, estão descritos no quinto capítulo. Já a conclusão, as limitações verificadas e as sugestões para novos estudos encontram-se no capítulo seis.

No capítulo 7 encontram-se os apêndices, enquanto que no oitavo e no nono estão respetivamente, as referências bibliográficas e a webgrafia utilizadas neste estudo. Por fim, no capítulo 10 estão presentes os anexos.

II Revisão da Literatura

A revisão da literatura é muito importante uma vez que permite analisar os contributos teóricos até ao momento e, assim, desenvolver novas ideias.

Foi evidenciada a importância da CI, apesar de muitas empresas não valorizarem nem fazerem nada para aproveitar as vantagens desta, assim como, a necessidade de desenvolver indicadores para medir a eficácia da CI.

2.1 Comunicação Interna

2.1.1 Conceitos

Comunicar é algo básico do ser humano, que permite que este desenvolva relações sociais, que são essenciais para o seu bem-estar físico e psicológico (Ruão, 1999). A comunicação assenta no pressuposto de que a mensagem emitida tem de ser partilhada pelo recetor, isto é, por quem a recebe, tendo o seu significado de ser comum (Ventura, 2012).

Através da comunicação, as pessoas desenvolvem a capacidade de se organizarem e de produzirem os bens e serviços necessários. Surge assim, a Comunicação Organizacional, que contribui para uma melhor gestão dos Recursos Humanos (RH) e também para o reforço da posição competitiva da empresa (Ruão, 1999).

Comunicar a nível organizacional é criar diálogo permanente entre a organização e os seus colaboradores para transmitir a missão, a estratégia e os valores da empresa e para que os colaboradores se envolvam com esta (Ventura, 2012).

Dentro da Comunicação Organizacional pode-se falar em CI e em Comunicação Externa (CE). A primeira refere-se à comunicação que coordena as atividades e a troca de mensagens dentro da organização, tendo os primeiros departamentos desta área surgido na década de 90. A CE é relativa às informações com o meio envolvente (Ruão, 1999). A CI é importante não só para criar transparência, mas também para pôr os colaboradores como prioridade das organizações, devendo o *engagement* ser um dos principais objetivos da CI (Mishra et al., 2014).

A Comunicação Integrada ou Global é a prática de integrar e consolidar todas as ações de comunicação realizadas por uma organização, com o objetivo de passar mensagens consistentes ao público alvo. Assim, também é possível obter sinergias, reforçar a posição da empresa e promover a imagem corporativa (Ruão, 1999). É então essencial, que a CI esteja

a par e seja coerente com a CE para que a imagem da empresa seja uniforme para todos os públicos (Ventura, 2012). De referir também, que a CI deve estar de acordo com a estratégia global da organização (Ventura, 2012).

A CI é um tema discutido nos dias de hoje, não só pela importância que tem, pelo facto de contribuir significativamente para uma estratégia de comunicação corporativa totalmente desenvolvida (Dolphin, 2005), mas também por não haver uma definição clara e consistente deste conceito. Há diferentes opiniões sobre o conceito de CI uma vez que esta depende do contexto onde está inserida e que durante todos estes anos, o contexto se alterou (Caleiras, 2015).

Na tabela em baixo (ver tabela 1) são apresentadas as diferentes definições de Comunicação Interna:

Tabela 1 - Definições de Comunicação Interna

Autor	Ano	Definição
(Unzicker et al.)	2000	A CI é a percepção que os colaboradores têm sobre as práticas de comunicação da empresa e que afeta positivamente a percepção destes sobre a mesma.
(Curvello, pp. 22-28)	2002	A CI é o conjunto de ações que têm como objetivo ouvir, informar, mobilizar, educar e manter uma coesão interna relativamente aos valores que devem ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção da imagem externa.
(Dolphin)	2005	A CI fornece informações oportunas e confiáveis aos colaboradores, conquistando a confiança destes. Procura identificar momentos de mudança ou de <i>stress</i> para enviar uma mensagem interna, colocando o público interno do seu lado. Contribui assim para conquistar e sustentar uma vantagem competitiva.
(Kalla)	2005	A CI é toda a informação, formal e informal, que circula internamente a todos os níveis da organização.
(Welch & Jackson)	2007	A CI é a gestão estratégica das interações e relações entre os <i>stakeholders</i> , em todos os níveis organizacionais.
(Baptista)	2010	A CI é um processo comunicativo que tem como objetivo informar o público interno, criar relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, de forma a facilitar a transmissão de informação e a relação e interação entre todos os colaboradores.
(Verčič et al.)	2012	Uma tarefa da CI é alinhar os objetivos individuais dos empregados aos da empresa. É a aspiração de obter uma análise sistemática e distribuição de informações em todos os níveis da forma mais eficiente possível.
(Verghese)	2017	A CI influencia os níveis de satisfação dos colaboradores e é uma importante vantagem competitiva pois reduz a rotação de empregados e aumenta o envolvimento destes com a organização.
(Carrick)	2018	O objetivo da CI passa por criar <i>raving fans</i> para que estes não consigam parar de falar sobre a empresa da qual fazem parte, isto é, de toda a experiência envolvente aos seus familiares e amigos.

Fonte: elaboração própria

Podemos concluir que os autores concordam que é uma forma de comunicar com os colaboradores para que estes se sintam informados e a par do que acontece na empresa. A definição utilizada neste relatório é a de Verghese (2017) que demonstra as consequências desta, sendo essas: a conquista de uma importante vantagem competitiva uma vez que os colaboradores estão a par e alinhados com a empresa, o impacto na imagem externa, a redução da rotação dos colaboradores, o aumento do nível de satisfação dos mesmos e do envolvimento destes.

2.1.2 O público-alvo da CI e a sua importância

O público alvo da CI é o conjunto de pessoas que faz parte de uma organização, ou seja, os colaboradores, sendo que esta deve conseguir motivar e ser eficiente com todos, avaliando as preferências e as diferenças entre os membros (Caleiras, 2015; Ventura, 2012). Se a comunicação não for bem direcionada e/ou for comunicada de forma uniforme para todos, os colaboradores vão ficar desinteressados e não vão dar o devido valor ao que é transmitido (Caleiras, 2015).

De facto, o talento humano é o principal aspeto diferenciador entre as empresas logo, é preciso que as empresas se foquem nestes recursos para que estes saibam como contribuir e entregar valor (Stein, 2006). Uma CI eficiente tem de ter em consideração a opinião dos colaboradores, caso contrário o nível de motivação vai reduzir e vai aumentar a vontade dos colaboradores saírem da empresa (Constantin & Baias, 2015).

Os colaboradores podem ser os principais embaixadores de uma empresa se se identificarem com a empresa e sentirem que são valorizados, daí que seja muito importante que as empresas se preocupem com estes, tal como se preocupam com os clientes (Ventura, 2012). Para além disso, verificou-se que há uma correlação significativa entre a satisfação do cliente e a satisfação dos colaboradores, o que reforça este pensamento (Einwiller & Boenigk, 2012). Uma empresa deve, por isso, conhecer muito bem os seus colaboradores para ir ao encontro das suas expectativas, bem como, partilhar com estes os principais desafios, dificuldades e êxitos da empresa (Ventura, 2012). De facto, as empresas que analisam e avaliam as perceções dos seus *stakeholders* têm melhores resultados a nível da comunicação do que as que não o fazem (Einwiller & Boenigk, 2012).

Assim, uma CI eficiente tem um efeito positivo junto do seu público alvo e consequentemente sobre a imagem global da empresa, uma vez que estes transmitam esta informação para o exterior (Baptista, 2010).

2.1.3 A Comunicação Interna e a sua forma de atuação

Para haver um Plano de Comunicação bem estruturado é necessário querer comunicar, saber o que comunicar e como comunicar (Ventura, 2012). É importante ter em conta também que a CI contribui para a identificação dos colaboradores com a cultura, os valores e os objetivos da empresa, ou seja, para o alinhamento com a empresa na qual trabalham; para o reforço da marca institucional; e para o *engagement* dos colaboradores (Ventura, 2012). A CI ao dar a conhecer ao seu público-alvo a cultura organizacional, faz com que todos estejam a par desta e que, assim, partilhem os mesmos valores e estejam de acordo com as políticas (Constantin & Baias, 2015).

O *engagement* pode ser analisado numa perspetiva do *marketing* relacional ou numa perspetiva do colaborador interno. Neste estudo, o foco é a perspetiva interna, podendo ser definido como uma atitude positiva relativamente ao trabalho, caracterizada por elevados níveis de energia, *emotional commitment* e satisfação. Quando os colaboradores sentem *engagement*, têm interesse no sucesso da empresa, estão dispostos e motivados a trabalhar num nível que exceda os requisitos do seu posto de trabalho e influenciam positivamente o comportamento de compra dos clientes, levando a uma maior fidelidade do cliente e ao crescimento da empresa (Minkara & Moon, 2015; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

As organizações e os próprios colaboradores beneficiam com o *engagement* pois estes têm mais energia, são mais proativos e responsáveis e, também estão mais satisfeitos com a função que desempenham, criando uma vantagem competitiva para a empresa (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017).

Quando o Plano de Comunicação é definido, é importante ter em conta os objetivos da CI da empresa para ir ao encontro destes. É importante também referir que antes de algo ser comunicado externamente, deve primeiro ser comunicado aos colaboradores, para que estes estejam alinhados com a empresa e sintam que fazem parte desta e que são valorizados (Ventura, 2012).

A CI assume, então, um papel fundamental na transmissão de informação aos colaboradores para aumentar os níveis de *engagement* (Constantin & Baias, 2015; Stein, 2006) e, desta forma, estes serem capazes de criar reputação para a marca, criar *engagement* com os clientes, influenciar os clientes e criar um ambiente de trabalho que atrai novos colaboradores. Tudo aspetos essenciais para o sucesso organizacional (Stein, 2006).

A eficiência da comunicação depende da mensagem e do formato em que chega aos colaboradores pois, uma má percepção da mensagem transmitida pode prejudicar as relações internas (Welch, 2012).

Relativamente ao formato, a comunicação pode ser feita através de vários como, por exemplo, campanhas, *intranet*, *email* e *face-to-face* (Ventura, 2012), sendo que cada um destes meios tem potencial para ser uma comunicação eficiente, desde que seja apropriado e aceite pelas partes interessadas (Welch, 2012). A CI enfrenta vários desafios pela diversidade de colaboradores que uma empresa tem, devendo utilizar diferentes meios e não se focar apenas num para alcançar todo o seu público-alvo (Welch, 2012). De facto, o tipo de meio a utilizar deve depender do público-alvo, assim como, da mensagem que se quer transmitir.

No que diz respeito à mensagem é importante ter em consideração o conteúdo (se é necessário e adequado), mas também à quantidade de informação que é transmitida. Comunicar muito pouco não permite que os colaboradores estejam informados nem que sintam confiança. Contudo, comunicar demasiado pode levar a que os colaboradores não deem o devido valor a alguma da informação transmitida (White, Vanc, & Stafford, 2010).

De realçar que um dos aspetos que deve ser comunicado é o apoio e o reconhecimento das conquistas dos colaboradores, para que estes percebam a importância do seu trabalho e estejam mais motivados (Martinez & Hurtado, 2018).

A receção de informação de níveis superiores dá a sensação aos colaboradores de que eles são importantes, respeitados e que a informação é completa e importante, levando a que estes passem uma imagem positiva da organização logo, uma comunicação eficaz tem de ter o apoio do *Chief Executive Officer* (CEO) (White et al., 2010).

Para além das mensagens a transmitir, o ambiente de trabalho também é um aspeto a considerar. Atualmente, gerar melhor ambientes de trabalho não é fácil porque as empresas centram as suas prioridades no cliente externo, contudo, devia ser um aspeto a ter mais em conta pois tem uma grande influência na satisfação dos colaboradores, e é também responsabilidade da CI (Villa Gil & Gómez Ospina, 2018).

A possibilidade de os colaboradores sugerirem ideias, de darem opinião e de estarem informados pode ser considerado um indicador de *employee engagement*. De facto, os colaboradores podem optar por não o fazer se sentirem que podem correr um risco, isto é, que pode trazer repercussões, e nesses casos, o nível de *engagement* é reduzido (Ruck, Welch, & Menara, 2017). Desta forma, é importante ter em conta aquilo que os colaboradores pensam.

Não deve ser esquecido o facto de que os colaboradores também podem criar efeitos negativos, e que muitas vezes são mais importantes que os positivos, isto é, têm mais impacto nos clientes. De facto, os colaboradores tanto podem “criar” uma marca como “parti-la”, pois estes representam a marca não só para os clientes atuais como para potenciais clientes e empregados (Stein, 2006).

Os gestores são então muito importantes em todo o processo de comunicação pela capacidade que têm em explicar, de forma relevante, aquilo que está a acontecer à equipa, as alterações que podem ocorrer no trabalho de cada um e por esclarecerem o que for necessário, para não desenvolver opiniões negativas. De realçar, que os colaboradores são diferentes e, como tal, precisam de abordagens diferentes de comunicação, não sendo muitas vezes fácil encontra-las e pô-las em prática (Belasen & Belasen, 2018).

2.1.4 O *Endomarketing* e o *Marketing Interno*

O *Endomarketing* é uma estratégia que procura fortalecer as relações dentro da organização, envolvendo os colaboradores na cultura organizacional e aproveitando a sua criatividade e o seu conhecimento para a obtenção de resultados. O objetivo é reter, motivar e envolver os colaboradores, através da criação de um sentimento de pertença à organização (Villa Gil & Gómez Ospina, 2018).

O *Internal Marketing* (IM) é a estratégia que trata os empregados como clientes e o trabalho como um produto, dada a importância de reter os recursos humanos na empresa (Mac & Shirley, 2015; Villa Gil & Gómez Ospina, 2018). De facto, há um efeito positivamente forte do IM com o comportamento de vendas orientado para o cliente, constatando que o IM influencia a fidelidade do cliente (Park & Tran, 2018). O IM deve então facilitar a CI, alinhando as necessidades dos colaboradores às metas de responsabilidade corporativa (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012).

O objetivo passa por criar *raving fans* para que estes não consigam parar de falar sobre a empresa da qual fazem parte, isto é, de toda a experiência envolvente aos seus familiares e amigos. Se a empresa não seguir esta linha de pensamento, não importa quantos clientes novos adquira, pois a empresa não estará a alcançar os melhores resultados que podia obter (Carrick, 2018).

Assim sendo, não faz sentido falar sobre CI e não abordar os conceitos de *Endomarketing* e *Marketing* Interno, pois são conceitos que estão relacionados entre si. O público-alvo é sempre os colaboradores das empresas e o objetivo é que haja uma preocupação com estes como há com os clientes, de forma a ter um ambiente profissional favorável e colaboradores motivados e alinhados com a estratégia da empresa (Pinto, 2016).

2.1.5 Vantagens da Comunicação Interna

Atualmente, o salário já não é suficiente para motivar os colaboradores. São necessários outros aspetos para envolvê-los e para que estes fiquem satisfeitos e motivados. Os colaboradores procuram identificar-se com a organização da qual fazem parte e sentirem-se valorizados, daí a importância da CI (Melo, 2012).

De facto, as ações desenvolvidas por parte da CI afetam o nível de satisfação dos clientes e a comunicação dos executivos com os *stakeholders* impacta a reputação da empresa (Mishra et al., 2014).

Algumas das vantagens da CI são o maior comprometimento dos colaboradores e a maior retenção e produtividade dos mesmos (Caleiras, 2015), bem como a melhoria dos resultados financeiros, a influência na reputação corporativa, a criação de um sentimento de pertença e o aumento do nível de *employment engagement* Verghese (2017).

Também é referido como uma das principais vantagens da CI o aumento da motivação (Melo, 2012), assim como, o aumento da satisfação dos colaboradores, a partilha de informação e de conhecimento, o espírito entre equipas, os momentos de lazer e o facto dos colaboradores serem ouvidos (Pinto, 2016).

A CI contribui ainda para que os colaboradores entendam o quadro geral da empresa e o seu papel, para que se sintam valorizados, ouvidos e que reconheçam que são uma parte importante da equipa e da organização, para que sejam mais produtivos e atribuam significado ao seu trabalho, contribuindo mais e sentindo-se melhor com isso, e para que

sejam líderes mais capacitados para entender as necessidades dos seus empregados e de atender a estas, de forma a motivá-los, inspirá-los e envolvê-los (Mironski, 2017).

De acordo com um estudo feito, há uma relação significativamente positiva entre a CI e os efeitos que esta cria a nível estratégico e económico nas empresas, tendo mesmo afirmado que a CI e o seu impacto são muito importantes nos resultados financeiros de uma empresa e na sua estabilidade. A produtividade foi um dos parâmetros analisados e foi o mais influenciado pela CI de uma empresa (Nikolić, Terek, Vukonjanski, & Ivin, 2012).

Como mencionado em cima, a CI ajuda os colaboradores a conhecer o seu papel e o papel da sua organização, influenciando a relação estabelecida entre os líderes e a equipa, algo de extrema importância pois, se os *stakeholders* internos não estão a par nem entendem a direção estratégica da empresa, não conseguem confiar nos seus superiores nem sentir *commitment* (Welch & Jackson, 2007). De facto, se os líderes não têm uma boa relação com os empregados, não vão ser capazes de estimular o potencial deles, afetando assim, a eficácia da organização. (Martinez & Hurtado, 2018).

Foi também estudada, a relação entre o envolvimento da liderança e a importância atribuída por esta à CI com a satisfação dos colaboradores, e verificou-se que há uma correlação muito forte, o que indica que os CEO's se devem preocupar com a comunicação, para promoverem uma cultura de CI favorável (Einwiller & Boenigk, 2012).

De referir, que a CI é também muito importante para criar *engagement*, pois faz com que os colaboradores entendam melhor a empresa da qual fazem parte e se sintam mais envolvidos e valorizados. É importante realçar que criar *engagement* não é um processo direto, uma vez que as empresas podem dispor de atividades para o criar, mas não podem obrigar os colaboradores a sentirem-se envolvidos (Reissner & Pagan, 2013).

Todos estes aspetos contribuem para que os colaboradores tenham uma atitude positiva relativamente à empresa para a qual trabalham e quando isso acontece, estes têm um melhor desempenho e um maior interesse para a empresa (Unzicker et al., 2000). Assim, os colaboradores são geralmente vistos como os responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização (Pinto, 2016).

A CI pode, então, ser vista como uma das principais ferramentas estratégicas para o sucesso de uma organização, aumentando a eficácia da empresa (Baptista, 2010; Caleiras, 2015; Martinez & Hurtado, 2018; Welch & Jackson, 2007).

Desta forma, é essencial que no contexto competitivo dos dias de hoje, todas as empresas se foquem na CI pois esta permite atingir de forma mais consistente e eficaz quer os colaboradores quer os clientes (Baptista, 2010; Einwiller & Boenigk, 2012).

Vários estudos comprovam que a CI é fundamental para qualquer organização e que tem impacto nas práticas da empresa. Contudo, apesar dos estudos comprovarem a importância desta área, a CI maioritariamente só é utilizada quando surgem problemas, não sendo vista como prioridade nas empresas (Pinto, 2016).

De facto, algumas empresas reconhecem a importância da CI, mas depois não o demonstram, pois não dão a devida atenção ao seu público-alvo. É muito importante analisar qual é a opinião dos colaboradores relativamente à CI, para definir qual a melhor estratégia a seguir (Caleiras, 2015), mas para tal é necessário medir.

As empresas com melhor reputação são as que dão maior importância à CI, tendo planos mais robustos, focando-se na medição das iniciativas, no impacto dos objetivos da empresa, no investimento em equipas de CI e no uso de ferramentas eficazes para a partilha dos objetivos da empresa (Verghese, 2017).

Apesar de todas as medidas de CI exigirem custos, estes devem ser vistos como um investimento, pois esta possui inúmeras vantagens, como enumerado em cima.

2.2 Medição da Comunicação Interna

2.2.1 A importância de medir a atividade da CI

Com o passar do tempo, as empresas têm prestado mais atenção à CI contudo, a sua implementação e sobretudo avaliação do impacto é algo ainda por explorar em muitas delas (Caleiras, 2015). A incapacidade de demonstrar o impacto da CI leva a que seja difícil que os profissionais defendam e consigam um investimento no departamento por parte dos líderes (Zerfass et al., 2017).

Num estudo feito a 11 organizações, apesar dos entrevistados afirmarem que a comunicação é muito importante e essencial para uma organização, não houve consenso de opinião no que diz respeito à forma como entendem e conhecem o valor da comunicação, pois todas as organizações estudadas precisam de desenvolver os métodos de avaliação da comunicação. Não houve consenso também quanto à implementação de práticas da comunicação estratégica para atingir objetivos organizacionais, ou seja, apesar da comunicação ser percebida como importante, há um *gap* entre as perceções e a

implementação de departamentos de comunicação. Os resultados mostram também que na percepção dos *stakeholders* não há recursos suficientes nem tempo para a comunicação, apesar de alguns referirem que é possível arranjar mais, desde que seja dada prioridade à comunicação (Johansson et al., 2019).

De facto, os *stakeholders* principais precisam de um maior conhecimento e de mais competências comunicativas sobre a responsabilidade que têm e sobre aquilo que a organização espera deles. Quando utilizam a comunicação de forma eficiente, conseguem ver o valor que esta tem, contudo, nem sempre os *stakeholders* principais sabem o que fazer (Johansson et al., 2019).

Um outro exemplo, é um estudo feito em Portugal, a consultoras de CI, no qual vários entrevistados afirmaram que a CI é basicamente operacional, consistindo apenas em algumas tarefas como a criação de uma *intranet* e da *newsletter*, e pela organização de alguns eventos para os colaboradores. Afirmaram também que a importância da CI está relacionada com o facto das empresas precisarem de embaixadores e que as melhores pessoas para isso são os próprios colaboradores, para além de contribuir para o sucesso organizacional (Sebastião et al., 2017). Portanto, entendem o valor da CI, mas ainda há muitos progressos a fazer.

Uma das maiores barreiras a uma CI eficaz é então a incapacidade de demonstrar o seu valor, devido à falta de indicadores que comprovam a importância que esta tem no sucesso de uma organização. Tal aspeto leva a que o orçamento atribuído a este departamento seja geralmente baixo, assim como, a falta de compromisso dos líderes e a falta de tempo (Verghese, 2017).

Esta incompreensão da necessidade de comunicar com os colaboradores, assim como, a gestão pouco clara ou a falta de liderança, criam problemas numa organização pois, não permitem um grande foco no público-alvo interno e nas suas necessidades. Se os gestores não compreenderem a importância da CI, não pode ser implementado um programa de CI eficiente (Mironski, 2017; Zaumane, 2016).

A medição da eficácia da comunicação e o impacto que tem na organização deve ser um processo longo e de múltiplas dimensões, não havendo uma fórmula única para uma medição bem-sucedida e eficaz, apenas alguns elementos em comuns, uma vez que varia de empresa para empresa e de setor para setor (Meng & Pan, 2012).

2.2.2 Como medir a CI?

Uma das formas de medir a atividade da CI é através de KPI's, isto é, um índice quantitativo que mede a performance de um sistema ou de um processo numa organização, diferenciando a informação importante da não importante, criando transparência e simplificando o contexto (Meier, Lagemann, Morlock, & Rathmann, 2013). Os KPI's indicam os principais fatores de sucesso de uma organização, identificando os indicadores de medição de desempenho dos diferentes departamentos de uma empresa (Meier et al., 2013).

Os KPI's tanto podem ser indicadores financeiros como não-financeiros, sendo necessário ambos para medir a performance das empresas. Contudo, é importante que seja feita uma seleção dos KPI's a utilizar pois não devem ser utilizados muitos para que os colaboradores se foquem em atingir os mesmos, aqueles que são cruciais para a empresa (Nastasia & Mironeasa, 2016).

A seleção de KPI's deve ser baseada no contexto da organização e deve ajustar-se aos objetivos organizacionais, variando de empresa para empresa. Estabelecer KPI's claros e realizáveis é a chave para uma gestão eficaz do desempenho (Badawy, Ahmed, M. Idress, Hefny, & Hossam, 2016; Tsai & Cheng, 2012).

É importante que os KPI's meçam aspetos relevantes de forma clara e objetiva, que sejam inovadores para se conseguir obter resultados importantes, que sejam partilhados e integrados uns com os outros e que permitam criar estratégias para as empresas (Pirlog & Balint, 2016).

De facto, é necessário que os profissionais de comunicação desenvolvam capacidades para avaliarem os resultados e que analisem se as atividades de comunicação atingiram os objetivos definidos, mas também que usem os *insights* retirados através desta medição para definir as estratégias futuras (Zerfass et al., 2017).

Desta forma, os KPI's identificam oportunidades de melhoria e definem *targets* de desempenho (Castillo, Alarcón, & Pellicer, 2018), devendo focar-se nos aspetos críticos para o sucesso de uma organização (Badawy et al., 2016).

Um *Dashboard* é composto por vários KPI's, sendo por isso, um instrumento que permite visualizar as métricas mais relevantes para um determinado objetivo em particular ou para um processo de uma empresa. Um *Dashboard* expõe os dados de forma gráfica, permitindo uma leitura rápida da informação, possibilitando comparações e identificando as

exceções; põe ao dispor apenas os dados relevantes; e contém conclusões relevantes, não sendo necessário a análise por parte do leitor (Alexander & Walkenbach, 2013; Moreira, 2014). Assim, podemos concluir, que um *Dashboard* com indicadores de CI é a melhor forma de medir a sua atividade e eficácia.

De facto, num estudo feito, os KPI's foram implementados numa empresa em março de 2016 e o primeiro *Dashboard* permitiu conhecer aspetos relevantes sobre a empresa, obter informação relevante e clara, ter um acesso fácil aos dados recolhidos que permitiram tomar decisões rápidas, e ter uma visão geral da performance da empresa (Pîrlog & Balint, 2016).

Relativamente aos KPI's, Bernard Marr (2002) sugeriu uma lista com 75 para medir a performance de uma empresa, referindo que não devem ser utilizados todos pois não se aplicam a todos os negócios, depende da empresa em análise. Alguns dos KPI's indicados foram: *Net Promoter Score (NPS)*, *Customer Engagement*, *Customer Turnover Rate*, *Customer Satisfaction Index*, *Customer Retention Rate*, *Net Profit Margin*, *Return On Investment (ROI)* e *Page Views* (Pîrlog & Balint, 2016).

No *Global Survey of Communications Measurement*, em 2009, as ferramentas de medição a nível interno eram: questionários aos colaboradores, *feedback* entre colegas, comentários internos, *focus groups* entre colaboradores, *dashboards* e *benchmarking*. Também eram utilizados outros indicadores como: *awareness*, *client satisfaction*, *achievements of goals*, *online opinion surveys*, *reputation index* e o ROI (*Return on Investment*). Este pode ser utilizado pelos profissionais para desenvolver as suas funções e o valor da organização da qual fazem parte (Wright, Gaunt, Leggetter, & Zerfass, 2009).

Foram também sugeridos outros KPI's por outros autores como, por exemplo: *increase in trust from customers*, *financial earning*, *sales growth rate*, *function of the information system*, *customer complaint management*, *employee's willingness to learn*, *employee training programs*, *efficiency of teamwork*, *knowledge sharing culture*, *employee Satisfaction (Tsai & Cheng, 2012)*, bem como, *new customers they acquired*, *customer fidelity*, *return on sales*, *return on equity*, *number of ideas by staff* e *the higher rate of productivity* (Nastasia & Mironeasa, 2016).

Mais tarde foram também sugeridos os seguintes KPI's: *satisfaction of internal clients*, *visits to intranet*, *online session length*, *number of readers per issue*, *understanding of key messages*, *turnover*, *reputation* e *brand values* (Zerfass et al., 2017).

Dos KPI's referidos em cima, uns são relativos à CI, mas outros são relativos a outras áreas da empresa, não sendo relevantes para este estudo. Dos KPI's relativos à CI, uns refletem o impacto direto que esta tem como, por exemplo, *page views* da *intranet*, enquanto

que outros são uma consequência da atuação da CI, como a reputação e a satisfação dos clientes.

Para além dos KPI's foram também construídos dois instrumentos de medição que são úteis à CI sendo estes, a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), que é utilizada para medir o nível de *engagement* dos colaboradores, e o *Internal Communication Satisfaction Questionnaire* (UPZIK), que é utilizado para medir o nível de satisfação com a CI. A UWES já foi validada e utilizada muitas vezes, contudo, ainda não está claro se o *engagement* pode ser interpretado como uma vertente unidimensional ou como 3 dimensões separadas, mas correlacionadas. Apesar de ter alguns problemas foi considerada a melhor forma de medir o *engagement*. O UPZIK foi um instrumento desenvolvido especificamente para a Croácia, uma vez que nenhum dos instrumentos disponíveis tinha sido provado adequado. Depois disso já foi aplicado várias vezes em diferentes países. É um instrumento que é composto por várias dimensões, sendo estas: satisfação com o *feedback*, satisfação com a comunicação com os superiores, satisfação com a comunicação horizontal, satisfação com a comunicação informal, satisfação com a informação corporativa, satisfação com o clima de comunicação, satisfação com os meios de comunicação e satisfação com a comunicação durante as reuniões (Tkalac Verčić & Pološki Vokić, 2017).

Os resultados de um estudo feito em várias organizações da Europa demonstram que os departamentos de comunicação não utilizam métodos adequados para medir a CI. A principal forma de medir nas empresas é através da *intranet*, sendo necessária uma grande mudança no que diz respeito à medição. Sobretudo também, pelo facto de a maioria das empresas utilizar os resultados para analisar o passado e não para definir estratégias futuras (Zerfass et al., 2017).

Foi proposto pela primeira vez, em 2019, um índice da Maturidade da Comunicação (CMI) que inclui 4 níveis de maturidade: *immature*, *emerging*, *established*, e *mature*. O CMI permite justificar investimentos necessários na comunicação; medir a comunicação na organização como um todo ou nos departamentos isoladamente, evidenciando aquilo que é preciso melhorar; comparar o nível de maturidade entre as empresas, funcionando como uma ferramenta de *benchmarking*; e pode ser também utilizado para desenvolver os processos internos. Para avaliar o nível de maturidade de comunicação numa empresa foram identificadas várias aspetos relevantes como as funções, os pré-requisitos, as competências, as práticas e os métodos da comunicação (Johansson et al., 2019). Este índice é mais uma das formas de medir a CI que têm vindo a ser desenvolvidas para melhorar a sua eficácia.

2.3 Síntese da Revisão da Literatura

Terminada a revisão da literatura podemos concluir que uma Comunicação Interna eficiente e a sua medição, podem criar valor acrescentado às empresas e alcançar uma vantagem competitiva face às restantes empresas, captando a atenção para este tema. De facto, a CI necessita de analisar a sua atividade para definir o plano de atuação e assim obter melhores resultados.

Atrair, reter e motivar os profissionais é o objetivo mais evidente e a preocupação de todas as empresas que pretendem construir equipas de trabalho com os melhores (Cruz, 2018). Contudo, é importante não esquecer a relevância dos colaboradores estarem alinhados com a estratégia da empresa e saberem das alterações que vão ocorrendo. Depois de apresentados todos estes aspetos podemos concluir que o departamento de CI é muito importante em todas as empresas.

Apesar de estar comprovada a importância desta área, atualmente ainda há muitas empresas que não põe em prática nem valorizam este departamento pelas falhas existentes na relação entre as iniciativas e os resultados obtidos, ou pela falta de conhecimento nesta área.

III Realização do Estágio

Este relatório foi elaborado no âmbito de um estágio curricular na empresa NOS SGPS, na direção de Comunicação Corporativa & Sustentabilidade, mais especificamente da Comunicação Interna, durante 6 meses.

3.1 Caso de estudo: NOS

A NOS é uma empresa que resulta de uma fusão de outras duas, a Optimus e a ZON.

A Optimus surgiu no mercado das comunicações em setembro de 1998, conquistando, em apenas uma semana, 100.000 clientes. Destacou-se pela oferta dos seguintes serviços: primeiro tarifário com SMS gratuitos para todas as redes, lançamento do primeiro tarifário sem carregamentos obrigatórios e pela primeira campanha com oferta de chamadas a 0 cêntimos. Oferecia serviços de comunicações de voz, banda larga e televisão por subscrição, basicamente serviços móveis. É importante realçar também a estratégia da Optimus no eixo da música, que captou a atenção de muitos consumidores.¹

Em 2008, 10 anos mais tarde após a entrada da Optimus no mercado, a TV Cabo separou-se do operador incumbente, surgindo a ZON Multimédia como uma marca independente. A mudança de nome surgiu com o desenvolvimento de um novo tipo de organização centrada no cliente. A ZON atuava em diferentes segmentos de mercado como a televisão por subscrição, a *internet* fixa e móvel, a distribuição de conteúdos audiovisuais, o cinema e as comunicações móveis. Destacou-se por ter sido a primeira operadora de *internet* de banda larga e pela internacionalização no mercado africano, através do serviço de televisão por subscrição em Angola e Moçambique.²

Pouco antes da ZON se tornar independente, começaram a surgir rumores de uma possível relação entre esta empresa e a Optimus, pela elevada complementaridade das empresas referidas e pelas condições em que o setor de comunicações em Portugal se encontrava naquela altura. Contudo, a ZON afirmou várias vezes que tal não iria acontecer, pois estava bem sozinha.³

¹ Informação disponível no *site*: <http://www.nos.pt/institucional/PT/sobre-a-nos/quem-somos/Paginas/historia-optimus.aspx>

² Informação disponível no *site*: <https://www.nos.pt/institucional/PT/sobre-a-nos/quem-somos/Paginas/historia-zon-multimedia.aspx>

³ Informação disponível no *site*: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/o_noivado_da_zon_e_sonaecom_eacute_falado_haacut_e_cinco_anos_o_casamento_estaacute_para_breve

Só em 2012, após um período mais calmo em especulações, é que começaram a surgir mais desenvolvimentos sobre a possível fusão destas operadoras, tendo sido a 14 de dezembro desse ano, que a ZON Multimédia, SGPS, S.A, e a Sonaecom SGPS, S.A, informaram o mercado do acordo de fusão entre os dois grupos, sendo a Optimus incorporada na ZON.⁴ Contudo, foi só a 26 de dezembro de 2012, que se criou a ZOPT, pela Isabel dos Santos e pela Sonaecom, para administrarem a nova empresa.⁵

O projeto de fusão iniciou logo bem o ano, tendo sido aprovado pelos administradores de ambas as partes, a 21 de janeiro de 2013.⁶ A ANACOM, Autoridade Nacional de Comunicações, aceitou a fusão entre estas operadoras a 11 de abril do mesmo ano, mas com alguns compromissos, tendo de ser aprovada pela Autoridade da Concorrência, que só aconteceu a 26 de agosto desse ano. Data em que a fusão foi aprovada.⁴

Após a junção destas duas empresas, surgiu a necessidade de criar uma nova identidade, com elevada dimensão e com vontade de apostar na convergência. Foi a 16 de maio de 2014 que surgiu uma nova marca, a NOS (NOS SGPS, SA.)⁷, que tem como foco consolidar a posição de empresa líder em entretenimento e comunicações em Portugal, centrando-se cada vez mais no cliente e procurando sempre criar valor para os seus acionistas.⁸

3.2 Setor das Comunicações – Portugal

A NOS atua no setor das Comunicações, sendo a ANACOM quem regula, supervisiona e representa este setor a nível nacional. O crescimento exponencial que se tem vindo a verificar neste setor, desde o início do século XXI, ocorre pela forte evolução tecnológica, pela concorrência entre operadores e pelo elevado número de utilizadores. O foco está então em inovar, de forma a atrair cada vez mais consumidores e em criar valor para os clientes (Mesquita, 2015).

⁴ Informação disponível no *site*: https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/fusao-zon-optimus/detalhe/cronologia_da_fusao_zonoptimus

⁵ Informação disponível no *site*: https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/o_que_e_a_zopt

⁶ Informação disponível no *site*: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/projecto_de_fusao_zon_optimus_aprovado_pelas_administracoes

⁷ Informação disponível no *site*: <https://www.publico.pt/2014/05/16/economia/noticia/soma-da-zon-e-da-optimus-da-origem-a-marca-nos-1636292>

⁸ Informação disponível no *site*: <https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/Paginas/mensagem-do-ceo.aspx>

Este setor é caracterizado por um ambiente de forte concorrência, no qual as empresas procuram reduzir os preços e diferenciar-se, surgindo cada vez mais pacotes de serviços (*multiple play*), fenómeno designado de convergência (Mesquita, 2015).

Em 2012, o mercado era constituído por 5 grandes *players*, sendo eles: o grupo PT Comunicações, o grupo ZON, a Vodafone, a Optimus e a Cabovisão; e por mais uns operadores de pequena dimensão. A PT Comunicações era líder de mercado em todos os serviços menos em televisão por subscrição, no qual a ZON se apresentava como principal operador. No que diz respeito aos pacotes *multiple play*, a PT e a ZON encontravam-se com uma quota de mercado bastante semelhante e elevada.⁹

A ANACOM divide o sector de comunicações eletrónicas em quatro áreas de serviços: Serviço de Televisão por Subscrição (STVS), Serviço de Acesso à *Internet* (SAI), Serviço Telefónico em Local Fixo (STF) e Serviço Telefónico Móvel (STM).¹⁰

Até ao anúncio da fusão, a ZON era líder da TV por subscrição, com cerca de 50%. Após a fusão, este novo grupo alcançou a liderança, apresentando valores entre os 42.6% e 45.8%, ente 2013 e 2017 inclusive.¹⁰

Relativamente aos serviços de acesso à *internet*, podemos dividi-los em duas categorias: BLF (Banda larga Fixa) e BLM (Banda larga Móvel). Antes da fusão, a PT Comunicações, estava na liderança no BLF, seguindo-se a ZON. A Optimus por sua vez apresentava um valor muito reduzido neste segmento. Aquando a fusão destas empresas, a NOS encontra-se em segundo lugar, logo após a MEO, diminuindo cada vez mais a diferença entre as operadoras. No que diz respeito ao BLM, quem assumia a liderança era a PT, e a ZON tinha uma posição pouco significativa. Atualmente, a MEO e a NOS lideram este segmento com valores muito próximos.¹⁰

Na categoria do STF, em 2012, era a PT que detinha as quotas mais significativas do mercado, seguindo-se a ZON e depois a Optimus. A NOS alcançou a segunda posição, mantendo-se na mesma atrás da MEO. Por último, no que diz respeito ao segmento STM, era a PT Comunicações que assumia a liderança antes da fusão, não apresentando nem a ZON nem a Optimus dados muito relevantes. Mesmo após a fusão, a NOS continua na mesma tendência, encontrando-se apenas em terceiro lugar neste segmento, a seguir à MEO e à Vodafone, embora esteja em crescimento.¹⁰

⁹ Informação disponível no *site*: https://www.anacom.pt/streaming/sector_das_comunicacoes2012.pdf?contentId=1168308&field=ATTACHED_FILE

¹⁰ Informação disponível no *site*: <https://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=349313>

Após estes dados podemos concluir que a fusão das duas operadoras, ZON e Optimus, formou uma nova operadora (NOS) economicamente mais eficiente e com capacidade competitiva. Esta junção foi uma fusão do tipo horizontal, visto que ambas as empresas eram do setor de comunicações.

Atualmente, o setor das comunicações, em Portugal, é constituído pela MEO, pelo Grupo NOS, pela Vodafone e pelo Grupo Apax.¹¹

3.3 Experiência do estágio

O estágio teve início a 8 de outubro de 2018 e teve a duração de seis meses, tendo terminado a 5 de abril de 2019. Tal como mencionado em cima, foi realizado no departamento de Comunicação Interna, com o objetivo de melhorar a eficácia deste departamento e, conseqüentemente de toda a organização.

Foram analisados documentos internos para retirar conclusões à cerca daquilo que era atualmente medido (o “como” e o impacto) e as limitações existentes, para depois serem sugeridos novos indicadores que orientem a equipa e permitam definir um plano de atuação. Para além disso, também foi analisado um conjunto de informações sobre a empresa e o perfil dos colaboradores para que houvesse um maior conhecimento sobre as necessidades e objetivos de ambas as partes, assim como, a análise de documentos externos para visualizar formas de medir e a sua praticabilidade. Ainda houve a oportunidade de iniciar a implementação destes novos indicadores, em conjunto com uma equipa definida para o caso.

Para além deste desenvolvimento, também houve uma componente de organização de iniciativas e eventos da CI, bem como, a análise do seu impacto, para entender os níveis de satisfação, motivação e *engagement* atuais, e uma componente de escuta ativa para entender o ponto de vista dos colaboradores.

¹¹ Informação disponível no *site*:
https://www.anacom.pt/streaming/SectorComunicacoes2017.pdf?contentId=1462023&field=ATTACHED_FILE

IV Metodologia de Investigação

A presente investigação tem como principal objetivo perceber a perceção que os colaboradores têm sobre a CI e definir novos indicadores para a medir. Desta forma, as empresas podem construir um *Dashboard* de indicadores da CI e perceber o impacto que a sua atividade tem.

As organizações têm vindo a apostar na CI para envolver mais os colaboradores e para terem colaboradores mais satisfeitos, que por sinal leva a clientes mais satisfeitos e a melhores resultados para as empresas. Mas para tal acontecer, é necessário medir o impacto das iniciativas desenvolvidas para definir quais as melhores estratégias a adotar pelas empresas.

Com base na literatura existente e no que foi possível observar durante o decorrer do estágio, foram deduzidas as seguintes questões de investigação:

5. Qual a perceção que os colaboradores têm da CI?
6. Qual a necessidade de medir o seu impacto?
7. O que é que pode ser melhorado na medição da CI da NOS?
8. Em que perspetivas as empresas devem apostar mais para medir a CI?

4.1 Metodologia utilizada

Após a definição das questões de investigação, é importante identificar qual a metodologia a implementar. Neste estudo foi utilizada a metodologia qualitativa, uma vez que se concluiu que através deste método era possível entender melhor o ponto de vista dos colaboradores e possíveis melhorias na medição, do que através da metodologia quantitativa.

Ambos os métodos têm as suas vantagens e desvantagens, devendo a escolha por um dos métodos de pesquisa depender do que se pretende investigar (Amaratunga, Baldry, Sarshar, & Newton, 2002; Robert K. Yin, 1994). Por exemplo, os dados qualitativos são muito úteis quando é necessário acrescentar, validar, explicar ou reinterpretar dados quantitativos (Amaratunga et al., 2002), como é o caso desta investigação.

A pesquisa qualitativa é importante para temas complexos, do dia a dia das pessoas, e também porque permite estudar ao longo do tempo, isto é, é mais fácil ir acompanhando a sua evolução do que através da pesquisa quantitativa (Amaratunga et al., 2002). Uma pesquisa deste género deve-se focar em perceber o que é que está a acontecer num determinado tema e desenvolver ideias de forma indutiva a partir dos dados recolhidos.

Nesta pesquisa devem ser utilizados diferentes métodos de forma a obter diferentes pontos de vista da mesma situação (Amaratunga et al., 2002).

Comparando este método com o método quantitativo, podemos concluir que este é mais natural, que é mais fácil de analisar as mudanças ao longo do tempo, que é mais fácil também de entender as pessoas e os seus pontos de vista e, de desenvolver novas ideias e que tem também uma maior flexibilidade na estrutura das questões colocadas. Contudo, o estudo pode exigir mais recursos, a análise e interpretação dos resultados não é tão objetiva, e a credibilidade atribuída a estes estudos é menor (Amaratunga et al., 2002).

É importante referir que este estudo é um *case study*. Normalmente, estes são utilizados quando o contexto é complexo, quando há um conjunto complexo de variáveis ou quando se estuda contextos reais, sendo o seu objetivo entender o “porquê” ou o “como” de algum fenómeno (Meirinhos & Osório, 2010; Robert K. Yin, 1994). Tais aspetos levam a que este estudo seja considerado um *case study* pois, o objetivo é analisar a CI numa organização e sugerir novos indicadores para esta mesma.

Um estudo de caso é uma estratégia de triangulação uma vez que utiliza diferentes fontes com o objetivo de validar a informação recolhida (Tellis, 1997). De facto, um *case study* é uma metodologia qualitativa, mas pode utilizar fontes qualitativas e quantitativas (Robert K. Yin, 1994). É possível obter informação através de questionários, fontes documentais (relatórios, comunicados internos, *dossiers*, entre outros), entrevistas individuais, *focus group*, observação direta e observação participante (Meirinhos & Osório, 2010; R. K. Yin, 2001). Esta informação recolhida através de diferentes fontes para as mesmas questões de investigação, permite contextualizar o estudo e acrescentar informação importante, devendo o investigador ter sempre uma atitude interpretativa (Meirinhos & Osório, 2010; Robert K. Yin, 1994). É importante realçar que nenhuma das fontes é indiscutivelmente melhor que as outras. O uso destas fontes exige diferentes procedimentos metodológicos e as várias fontes são complementares, sendo o estudo mais credível quando se baseia em várias fontes. Um investigador deve optar pela(s) fonte(s) consoante a sua pesquisa, não esquecendo que apesar de um bom estudo de caso utilizar o maior número de fontes possível, nem todas são importantes para todos os estudos (R. K. Yin, 2001).

As desvantagens identificadas nos estudos de caso são a falta de rigor, por poderem ser aceites evidências equivocadas ou a visão poder ser tendenciosa, influenciando as conclusões do estudo; o tempo que é necessário para fazer a investigação; e o facto da base ser muito pequena para se fazer uma generalização científica. De notar que o objetivo do

investigador é expandir e desenvolver teorias, não sendo necessária uma amostra muito grande (R. K. Yin, 2001).

De forma a ultrapassar estes problemas, um investigador de um *case study* deve fazer boas questões, interpretar as respostas de forma objetiva para não influenciar os resultados de acordo com aquilo que acredita e ter sempre em conta quais são as questões em estudo para não perder o foco do que é importante. Uma tarefa muito importante é também identificar desde o início o público-alvo do estudo. Todas as pessoas são diferentes e, como tal, têm necessidades diferentes, sendo necessário adequar o relatório às suas necessidades (R. K. Yin, 2001).

Por fim, o relatório deve ser revisto pelos participantes no caso. Estes podem não concordar com as conclusões e interpretações do investigador, contudo, não deve haver discordância em relação aos fatos verdadeiros do caso. Se surgir discordância durante a revisão, a pesquisa deve continuar até se obter novas evidências. Também pode acontecer que os participantes ao reverem o estudo, se recordem de algo importante que tenha ficado esquecido, daí que seja fundamental esta revisão. Estas correções que surgem aumentam a validade do estudo (R. K. Yin, 2001), daí que tenha optado por pedir esta revisão a alguns dos participantes.

Neste estudo, foram então utilizadas diferentes fontes com o objetivo de aumentar a credibilidade do estudo e de verificar a coerência, a complementaridade e a veracidade dos dados recolhidos. Utilizou-se o *focus group*, as entrevistas semiestruturadas, a análise de documentos e a observação participante.

O *focus group* tem algumas vantagens relativamente às entrevistas, pois recolhe dados de várias pessoas ao mesmo tempo, diminuindo o tempo necessário para obter informação (Breen, 2006; Wilkinson & Silverman, 2004), e por ser também mais “natural”, uma vez que são vários os participantes, por isso, estes discutem, debatem, concordam e discordam com um determinado tema. Normalmente, é composto por um conjunto de perguntas previamente definidas e o investigador atua como moderador. O papel deste não é fazer perguntas a cada participante à vez, mas sim encorajar todos a participar e debater todas as questões (Wilkinson & Silverman, 2004).

Conseguir ter todos os participantes disponíveis à mesma hora e local, e a probabilidade de haver um participante que domine o *focus group*, isto é, que não permita que os outros participem igualmente e deem a sua opinião, são algumas das desvantagens deste método (Breen, 2006).

Na literatura há quem defenda que apenas um moderador, pode criar algum enviesamento à informação por este poder definir as perguntas, orientar a discussão e analisar os resultados sozinho (Prince & Davies, 2001). Por este motivo, as questões foram definidas em conjunto com a orientadora da faculdade e apresentadas à orientadora de estágio antes de serem feitas, de forma a obter informação mais objetiva, e também por ser uma moderadora pouco participativa, esclarecendo apenas pequenas dúvidas que surgiram.

Há autores que defendem que os *focus group* devem ser mini-grupos, entre 4 e 6 participantes, para serem mais produtivos e encorajarem todos a participarem (Breen, 2006; Prince & Davies, 2001), pois um grupo grande tem maior probabilidade de ter uma pessoa que domine a discussão e que não permite a participação de todos.

De facto, grupos pequenos são muito importantes para analisar melhor a opinião de cada um e para desenvolver novas ideias pois, o tempo para cada um falar é maior. Cria-se um ambiente mais íntimo e no qual as pessoas se sentem mais à vontade para exprimir a sua opinião (Ritchie, Lewis, Nicholls, & Ormston, 2013, p. 57).

Assim, e para ser mais fácil conciliar horários entre colaboradores e as pessoas necessárias a entrevistar foram definidos 3 grupos. Dois com 4 participantes e um com cinco, num total de 13 participantes através deste método.

O *focus group* deve ter as seguintes etapas: “*the welcome*”; uma visão geral do tema; explicação do que é um *focus group* e qual a sua estrutura; garantir a confidencialidade dos dados; a discussão; e, a obtenção de dados pessoais dos participantes (idade, género, entre outros) (Breen, 2006). Como tal, foram seguidos todos estes passos ao estruturar esta pesquisa, como é possível verificar no apêndice 2.

Na análise de conteúdos de um *focus group* é muito importante analisar as questões em que houve consenso e em quais os participantes discordaram, sendo o grande objetivo deste método gerar ideias (Breen, 2006).

Relativamente às entrevistas, estas são uma fonte muito importante neste tipo de estudos pois, tratam de questões humanas e em algumas pede-se mesmo aos entrevistados para apresentarem as suas próprias interpretações de certos acontecimentos. O investigador deve parecer sempre ingénuo ao longo da entrevista para que os participantes deem a sua opinião sem qualquer influência (R. K. Yin, 2001). Assim, o objetivo das entrevistas já não é gerar ideias, mas sim analisar a experiência de cada pessoa (Breen, 2006), isto é, na análise de conteúdos da entrevista conseguir investigar o tópico de pesquisa no ponto de vista do entrevistado e entender o “como” e o “porquê” desta perspetiva (Amaratunga et al., 2002).

Ambos os métodos pretendem atingir os mesmos objetivos, com a grande diferença que com a análise de conteúdos do *focus group* se pretende chegar ao consenso do grupo na sessão e analisar a interação e o surgimento de possíveis ideias, enquanto que na análise de conteúdos da entrevista pretende-se analisar mais profundamente a opinião individual (Breen, 2006). Daí, terem sido feitas duas entrevistas a colaboradores que pertencem a departamentos mais próximos da Comunicação Interna, para analisar o seu conhecimento, o seu ponto de vista e a sua experiência relativamente à NOS, sem serem influenciadas por outros colaboradores e para não se inibirem de dar a sua opinião.

Qualquer um dos métodos é um método qualitativo que deve ser gravado, transcrito e analisado (Breen, 2006). É importante realçar que o investigador deve relatar com precisão o que foi transmitido pelos participantes sobre o tema, isto é, o investigador deve entender aquilo que eles querem dizer e aquilo que está dentro da cabeça de cada um, de forma a perceber os seus pontos de vista, não devendo tentar que seja de acordo com as suas ideologias e preconceitos .

De facto, é muito comum em vários estudos surgirem problemas como *research bias*, que é quando o ponto de vista e a perspetiva do investigador influencia a análise e os resultados. Surge assim, o conceito “*reflexivity*” que é quando o investigador tem consciência do impacto que pode ter e nas alterações que pode causar e pensa em como atuar para que tal não aconteça. Uma outra opção para solucionar este problema é o “*negative case sampling*”, ou seja, os investigadores procurarem algo que vá de encontro às suas expectativas, aumentando a confiabilidade destes estudos (Johnson, 1997). Como tal, os resultados foram discutidos entre a investigadora e a orientadora, sempre com uma visão objetiva na receção e análise da informação, de forma a que o ponto de vista não influenciasse.

O objetivo de fazer *focus group* e entrevistas foi, através da análise de conteúdos, consolidar a informação recolhida com as ideias e informações obtidas através da análise de documentos e da observação efetuada no decorrer do estágio.

Quando se fala em análise documental, é importante seguir determinadas etapas, sendo estas: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados e a sua interpretação. A primeira fase tem como objetivo sistematizar as ideias iniciais e definir os próximos passos. Passa por escolher os documentos que vão ser analisados, sendo o primeiro contacto com estes e com o texto, assim como, formular hipóteses e definir o objetivo da investigação. Na escolha dos documentos é necessário ter em conta diferentes regras, sendo estas apresentadas de seguida. A regra da exaustividade, isto é, uma vez definidos os

documentos de análise, é preciso ter-se em conta todos os elementos; a regra da representatividade, que significa que a amostra deve ser uma parte representativa do universo, exigindo o universo heterogêneo uma amostra maior do que um universo homogêneo; a regra da homogeneidade, que afirma que os documentos escolhidos devem ser homogêneos, ou seja, que devem obedecer a determinados critérios; e a regra de pertinência, segundo a qual os documentos devem ser adequados ao objetivo da análise (Bardin, 1977, pp. 95-102).

A segunda etapa corresponde à exploração do material, que como o nome indica, é a análise dos documentos escolhidos. Por último, a fase em que os resultados são analisados de forma a serem significativos. O objetivo é que com estes resultados, sejam feitas interpretações tendo em conta os objetivos do estudo ou de outras descobertas inesperadas (Bardin, 1977, pp. 95-102).

A observação participante é quando o investigador não é apenas um observador passivo, ou seja, quando este desempenha funções e participa em eventos que estão a ser estudados (Tellis, 1997; R. K. Yin, 2001), sendo também um envolvimento direto do investigador com um grupo social, em que o objetivo é obter informação sobre esse conjunto de pessoas para contextualizar o seu comportamento e para analisar as formas culturais (Silva & Pinto, 1986, pp. 149-163). Tal, apresenta algumas oportunidades, mas também alguns problemas. Por um lado, o investigador consegue participar em acontecimentos que, de outro modo, era impossível e, assim, pode analisar a realidade da empresa como alguém de "dentro" e não como uma pessoa externa. Contudo, é possível que o ponto de vista seja afetado por esta visão interna e pela proximidade que pode vir a ser desenvolvida por fazer parte da organização e, também pode acontecer que a participação exija demasiado tempo e atenção, deixando a observação de ser o foco principal (R. K. Yin, 2001).

4.2 Caracterização da amostra

A presente investigação incidiu o seu foco nos colaboradores da NOS, empresa com uma forte ambição no desenvolvimento das pessoas e na aposta no talento, focada nos resultados e na excelência do serviço e acreditando que a qualidade dos colaboradores é que leva ao sucesso da NOS.

A escolha pela NOS deveu-se ao facto de ser uma empresa em crescimento num setor com enorme competitividade e também por ser uma empresa com vontade de evoluir para melhorar os seus resultados.

Relativamente à escolha dos participantes, foi tido em conta que os *focus group* não devem incluir participantes que diferem de outros em algum aspeto social pois, isso pode levar a que os participantes não se sintam à vontade de exprimir a sua opinião (Wooten & Reed II, 2000).

A seleção destes colaboradores foi feita de forma estratégica tendo em conta o perfil dos colaboradores, as pessoas que poderiam ter uma melhor perspetiva sobre determinados assuntos, a disponibilidade apresentada pelos inquiridos e o número de anos na empresa.

É importante também referir que o público a que nos dirigimos, tanto nas entrevistas como nos *focus group*, foi tido em conta nas questões colocadas, de acordo com o conhecimento destes e o contributo desejado para este estudo.

A amostra deste estudo conta com um total de 15 participantes, 2 através de entrevistas e 13 por *focus group*, tendo sido feitos dois *focus group* com 4 colaboradores e um terceiro com 5, como referido anteriormente.

Foi pedido aos participantes que preenchessem uma pequena tabela com os seus dados pessoais (apêndice 4), à data de 5 de abril, sendo estes demonstrados em baixo:

Tabela 2 - Perfil dos participantes dos *focus group*

Colaborador	Nº do <i>Focus Group</i>	Género	Idade	Nº de anos na NOS*
1	1	F	33	3,5
2	1	M	37	1
3	1	F	47	18
4	1	M	34	10
5	2	F	46	20
6	2	F	47	19
7	2	F	51	22
8	2	F	42	2
9	3	F	50	20
10	3	F	55	20
11	3	F	24	3
12	3	M	40	15
13	3	M	41	15

Fonte: elaboração própria

*inclui também o nº de anos na ZON ou na Optimus

Tabela 3 - Perfil dos participantes das entrevistas

Colaborador	Entrevistas	Género	Idade	Nº de anos na NOS*
14	1	F	27	4
15	2	F	30	2

Fonte: elaboração própria

*inclui também o nº de anos na ZON ou na Optimus

Foram inquiridos colaboradores da NOS de áreas de *reporting*, com o objetivo de obter uma visão diferente sobre indicadores e possíveis formas de melhorar; colaboradores da área de Comunicação com o propósito de perceber de forma mais aprofundada qual a sua perceção e possíveis melhorias tendo em conta que são quem tem maior conhecimento do que é feito e das necessidades verificadas no dia a dia; e colaboradores de diversas áreas da empresa, que não estão em contacto com *reporting* nem com comunicação, de forma a obter a perceção dos colaboradores da NOS em relação à CI, sem qualquer influência, e possíveis melhorias à sua atuação, embora com uma amostra reduzida.

Na metodologia qualitativa utiliza-se o conceito de saturação, atingindo este ponto quando os dados recolhidos constroem uma teoria compreensiva e coerente, não sendo necessário recolher mais informações, pois a partir desse ponto não se consegue obter novas evidências. O tamanho da amostra depende de quando se atinge este ponto de saturação, não sendo normalmente necessárias amostras muito grandes (Morse, 1995, pp. 147-149).

4.3 Recolha de dados

A seleção dos participantes foi feita em março, tendo sido necessário após a seleção, fazer um telefonema a cada participante para explicar o objetivo deste estudo e questionar se estariam disponíveis em participar. Após as chamadas efetuadas, foi necessário conciliar os horários dos intervenientes, tendo sempre em conta se iam participar em entrevistas ou em *focus group*, e em qual grupo, neste último caso, e enviar um *email* com o horário definido.

A recolha de dados foi realizada no fim de março e na primeira semana de abril, nas instalações da NOS e com auxílio da gravação de áudio, de forma a reduzir possíveis erros na perceção das mensagens. Para tal, foi questionado, no início de cada *focus group* e entrevista, se permitiam que fosse gravado e tirado notas (apêndice 2 e 3). A escolha das instalações da NOS como local de recolha de dados, foi por ser mais conveniente para os colaboradores e também para não estranharem o ambiente, para ser um ambiente conhecido e estarem mais à vontade para darem a sua opinião (Breen, 2006).

Todos os que participaram neste estudo assinaram o consentimento, antes da recolha de dados (apêndice 1), assegurando assim todas as questões éticas, de anonimato e sigilo profissional (Robert K. Yin, 1994). Desta forma, optou-se pela utilização de números aquando da necessidade de referir qualquer um dos participantes do estudo.

Para a construção do guião teve-se em conta a informação que se pretendia obter e as questões de investigação definidas anteriormente. As questões foram feitas a todos os que participaram de forma a compreender as perspetivas existentes sobre o mesmo tópico.

Os *focus group* eram compostos por 14 perguntas (apêndice 2) e estas foram apresentadas através de um PowerPoint com uma pergunta por slide e algumas imagens. A adoção deste método teve como objetivo focar os colaboradores na questão referida e desenvolver uma discussão sobre o assunto pretendido sem perder o foco e com uma necessidade reduzida de intervenção por parte do investigador. Cada *focus group* demorou 70 min, aproximadamente.

As entrevistas foram feitas de forma semi-estruturada (apêndice 3), tendo como base as perguntas realizadas nos *focus group*, e adaptando consoante o perfil do entrevistado e o desenvolver da entrevista, tendo cada entrevista demorado entre 30 a 45 min.

É importante referir ainda que todas as perguntas colocadas foram de carácter aberto e que foi indicado aos participantes que respondessem de acordo com o seu conhecimento dentro da organização.

Relativamente ao método de observação participante e à análise de documentos, os dados foram recolhidos durante o estágio na NOS, que decorreu entre 8 de outubro de 2018 e 5 de abril de 2019. Através do método de observação participante foi possível estar em contacto com diferentes colaboradores da empresa, entender as suas necessidades e visualizar as suas reações a diferentes iniciativas organizadas pela CI, assim como, também foi observada a forma como os diferentes canais de comunicação funcionam e o impacto de cada um.

Durante os 6 meses de estágio foi também possível analisar documentos internos e externos da empresa, que acrescentaram valor a esta investigação, uma vez que permitiram conhecer de forma mais aprofundada a empresa, os seus colaboradores e os seus objetivos e necessidades, assim como, analisar outros *reportings* de forma a entender que tipos de indicadores são utilizados por algumas empresas, compreender a importância de cada canal de comunicação e o impacto que a utilização de cada um tem.

A *intranet*, também designada por *intra*, foi o meio de comunicação no qual foi prestada mais atenção devido aos avanços tecnológicos que têm vindo a acontecer e também por ser o canal de comunicação com maior necessidade de evoluir no que diz respeito à medição na NOS. Num estudo feito em 2016, os colaboradores, quando questionados sobre a *intranet*, reconheceram o valor e o papel que esta tem na relação destes com a empresa. Afirmaram que é um dos principais meios de Comunicação Interna da empresa, que lhes facilita informação relevante daquilo que se passa na NOS, que os ajuda a sentirem-se mais ligados e que contribui para a motivação e para o sentimento de orgulho. Contudo, são poucos os indicadores obtidos no *reporting* da *intranet*, sendo poucas as conclusões que se pode retirar.

V Resultados e Discussão

Através do método de observação participante e da análise documental verificou-se que é necessário melhorar a medição da atividade da CI para que a empresa possa desenvolver estratégias adequadas às necessidades dos colaboradores e aos objetivos que pretende atingir, pois foram analisados os dados que é possível obter neste momento com os indicadores que existem e concluiu-se que não é possível definir qual o melhor caminho a seguir. Por exemplo, ainda há muitos aspetos a melhorar no *reporting* da *intranet* para perceber o alinhamento e o envolvimento dos colaboradores com a empresa e qual o tipo de conteúdos necessários, assim como o formato que deve ter e a periodicidade com que devem ser publicados conteúdos, para obter melhores resultados. Como tal, foi necessário conhecer e entender o perfil dos colaboradores, assim como, os objetivos da empresa.

De seguida, vão ser apresentados os resultados obtidos através dos *focus group* e das entrevistas, bem como, a discussão destes comparativamente com a revisão da literatura para depois ser possível definir novos KPI's.

Relativamente à questão de investigação nº1, na opinião dos colaboradores da NOS, a CI é a comunicação feita aos colaboradores de uma empresa, com o objetivo de envolver, informar e motivar os colaboradores, e é também um dos veículos, uma das ferramentas da construção da cultura de uma organização, tendo como objetivo alinhar todas as pessoas à cultura e aos objetivos da empresa, criando uma sensação de pertença e de identificação com a empresa, validando a opinião de Curvello (2002), Ventura (2012) e Verghese (2017).

“Não existe uma estratégia vencedora se não existirem pessoas. Não chega existirem sistemas nem existirem objetivos nem existirem processos. O que faz esta máquina seguir um determinado caminho é a energia e a direção que as pessoas dão a estes instrumentos que têm de suporte. E a CI serve para isso mesmo, para alavancar toda uma estratégia a partir das suas pessoas, ainda que existam motivações completamente distintas dentro da empresa e que existam culturas diferentes com códigos de atuação e valores pessoais diferentes, porque isso existe. A Comunicação deve-se focar nos pilares dos quais não abre mão e que a estratégia da empresa considere fundamentais que sejam percebidos por todos, entendidos por todos, mas que também sejam capazes de mover, porque conhecer e saber é pouco.” – nº6, FG 2

“A CI para mim é tudo que possa ser partilhado para os colaboradores estarem minimamente sensíveis a temas que existam na empresa e que de alguma forma possam sentir-se úteis e sentirem aquilo que a empresa está a fazer (...)” – nº 10, FG 3

“...é muito importante porque através desta área consegues criar engagement com os colaboradores e consegues criar dinâmicas de comunicação para que a organização tenha uma comunicação muito mais transparente e muito mais eficaz.” – n°15, E2

Os participantes no estudo referiram também a importância da comunicação ser transparente, regular e consistente, que leva a que as pessoas estejam informadas e motivadas por estarem a par do que está a acontecer à empresa e por não serem os últimos a saber, referindo mesmo que acham essencial saber as novidades internamente antes de estas serem publicadas externamente, validando o que foi defendido por Ventura (2012), pois este afirmou que os colaboradores devem ser os primeiros a saber para sentirem que fazem parte da empresa.

Quando questionados sobre as vantagens que uma CI eficiente pode ter, muitos afirmaram que consideram que leva à retenção e ao *employee engagement*, que melhora a reputação e que gera resultados financeiros superiores, e conseguiram ver como, indo ao encontro da opinião de Caleiras (2015) e Verghese (2017). Para além destas vantagens identificadas pelos autores, os intervenientes no estudo também consideram que a CI atrai mais talento humano. Contudo, alguns mencionaram que apesar de contribuir para todos esses aspetos, não é o principal fator.

“(...) Os maiores embaixadores de uma empresa são as pessoas que estão cá dentro. A partir do momento que tens uma ótima comunicação vais ter melhores resultados em tudo porque as pessoas estão cá vão ser os porta vozes da empresa e vão atrair talento e as pessoas vão querer vir trabalhar para cá. Em termos de resultados financeiros também acabam por criar (...). Acho que todos esses pontos estão relacionados com CI.” - n°15, E2

“Não sei se será o fator mais influente nesta lógica, mas no limite acho que sim, que contribui.” - n°3, FG1

Foi ainda afirmado por uma das participantes no estudo e, concordado por todas as participantes nesse *focus group*, que uma outra vantagem da CI é a sustentabilidade dentro de uma organização, como demonstrado de seguida:

“Outra vantagem é a sustentabilidade dentro de uma organização (...) um resultado financeiro superior é um dado muito importante para a continuidade da empresa e todo o impacto que ela tem num ecossistema. (...) O impacto que uma empresa tem ao existir na geração de emprego, na criação da riqueza, tem um impacto completo para a comunidade, no quanto pode influenciar o meio. Imagina se a NOS desaparecesse.... Se a NOS tivesse uma gestão que não olhe para isto e que de repente isto não exista ou que não se preocupa com isto, temos sérios problemas porque provavelmente

é uma organização que daqui a uns anos, sei lá 2, 3 ou 4 anos, não existe e isso tem um impacto económico muito grande (...)” – n°6, FG 2

Relativamente à influência que os colaboradores podem ter na perceção que os clientes têm sobre a empresa e, conseqüentemente, na imagem global da empresa, com a exceção da participante n°14, todos concordaram que quando é negativa, sem dúvida que influencia, mas quando é positiva, já não influencia tanto porque os clientes sabem que os colaboradores trabalham na empresa e, por isso, é normal que a defendam e que digam bem. Esta diferenciação não foi identificada por Baptista (2010), Conradie et al. (2014) e Unzicker et al. (2000). Contudo, foi identificada a importância que a CI tem na perceção que os colaboradores têm da empresa e o impacto desta na perceção dos clientes, ou seja, o efeito que a CI provoca a nível externo. De facto, foi afirmado por Stein (2006) e validado pelos participantes, que o impacto dos colaboradores tanto pode ser positivo para uma marca como destruidor, demonstrando o poder da CI.

“Cada colaborador tem toda uma rede de pessoas que influencia e se eu tiver uma opinião negativa em relação a algum dos nossos produtos e a transmitir a outra pessoa que me é próxima estou a criar uma corrente de opinião que vai ser ainda mais valorizada (...)” – n°1, FG 1

“(...) os colaboradores que têm algum contacto direto com os clientes ou indireto porque o seu trabalho impacta o cliente sim claramente, a forma como atua pode ter impacto no cliente. Agora aqueles que não têm esse contacto, concordo com a parte negativa. (...) Agora a parte positiva já não, acho que aí os serviços falam por si.” – n°2, FG 1

“Eu diria que já não tem tanto. A notoriedade da marca de uma empresa na qual trabalhas e a notoriedade de um P&S prestas para mim são distintos. Tu podes ter uma cultura de abertura, partilha, confiança, autonomia que transparece para as tuas pessoas, mas depois tens um serviço commodity, universal, que não se diferencia muito dos teus concorrentes. (...) a experiência quando é má, ficas infelizmente com esse word-of-mouth negativo e depois precisas de não sei quantas experiências para converter essa experiência numa experiência positiva. Portanto, diria que são conjugáveis no sentido que o serviço que a marca presta e o serviço como o comunica, representa a NOS como uma marca jovem, dinâmica, mas quanto ao serviço que presta é mais distintivo.” – n°14, E1

Na questão de investigação n°2 a opinião foi consensual e de acordo com a revisão da literatura (Meng & Pan, 2012; Verghese, 2017). Todos concordam que é essencial medir a atividade da CI, referindo a importância de medir para melhorar e crescer, para antecipar problemas, caso contrário não se sabe o que está a correr mal.

De forma a perceber o conhecimento dos participantes quanto ao que é feito pela CI da NOS, questionou-se se achavam que era medido o impacto da sua atividade e alguns afirmaram que não tinha conhecimento sobre isso, que não sabiam se era ou não feito. Contudo, outros, sobretudo os mais próximos desta área, sabem que é medido e têm uma ideia de como é feito, tendo mencionado que acham que é uma medição muito operacional e que há muito por desenvolver. Tal como os participantes, alguns autores (Meng & Pan, 2012; Verghese, 2017) são da opinião de que é difícil definir indicadores para medir a atividade da CI, sobretudo pelo facto de não haver uma fórmula única, mas depender da empresa em estudo.

“(...) Medimos o quê? Iniciativas. E acreditamos que essas iniciativas contribuem para algo que são os nossos objetivos, como o alinhamento, o engagement e o tal contributo, não é definição, mas o contributo para uma cultura comum. (...) E depois, por exemplo, já que existem esses estudos assim tão grandes, estudos de diversos setores de atividade, vários tipos de economia, em que te podes rever mais ou menos, escolhes aqueles com quais te identificas mais para teres standards de engagement, de recomendação (...) Portanto, medimos pouco, medimos pouca coisa... Medimos muito a nível operacional.” – nº6, FG 2

Através do método de observação participante e da análise de documentos, como referido anteriormente, foi possível verificar quais são os indicadores utilizados pela NOS, neste momento, para medir a atividade da CI, apresentando estes de seguida (ver tabela 4):

Tabela 4 - Indicadores utilizados pela NOS neste momento

Indicadores utilizados
<p><i>Intra</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas • Páginas vistas • Tempo médio na página • Taxa de ressalto • Taxa de saída • TOP 10 páginas • TOP 10 notícias • Palavras chaves mais procuradas <p>Cartazes / edifícios / eventos / iniciativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • do nº de colaboradores que participam nos(as) eventos/iniciativas • do nível de satisfação demonstrado através de inquéritos • da notoriedade das campanhas • das ações que os colaboradores afirmaram efetuar após uma campanha

Fonte: elaboração própria

Quando a CI disponibiliza aos colaboradores *vouchers* de Produtos e Serviços (P&S) da NOS, também consegue analisar a taxa de redenção destes para entender o nível de *engagement* e a perceção de qualidade e usabilidade dos seus P&S.

Com esta informação, foi dado a conhecer aos participantes os objetivos e os indicadores utilizados pela CI da NOS, para questionar aos participantes se sentiam que havia alguma limitação ou a necessidade de novos indicadores, e muitos mencionaram a escuta ativa. A necessidade de ouvir mais o que os colaboradores têm a dizer, através, por exemplo, de conversas informais, entrevistas individuais ou *focus group*. Tal vai ao encontro da opinião de Pinto (2016) que afirma que uma CI eficiente leva a que os colaboradores se sintam ouvidos e da importância que isso tem, e já tinha sido identificado antes, no *report* feito por Wright et al. (2009).

“Do ponto de vista da organização dos colaboradores em geral, o principal é saber a sua opinião sobre um evento, uma ação, uma iniciativa, uma nova área de atuação. Acho que isso de facto é que importa porque envolve as pessoas. (...) Acho que no fundo é a escuta ativa. A forma como se mede essa escuta ativa é que é o “one billion dollar question”.” – nº4, FG 1

“(...) para mim falta aqui uma parte, ia dizer mais importante, mas tudo é importante, que tem bastante relevância que é falar com as pessoas. (...) Falarmos com as pessoas sobre temas, preocupações, problemas, o que é que podemos melhorar.” – nº 2, FG 1

Foi referida também a necessidade de medir todos os aspetos de forma regular, assim como, a importância da liderança estar em linha com o que é feito e defendido pela CI, pois só assim os colaboradores sentem que é informação importante e verdadeira, fazendo com que se sintam valorizados, que valida o que foi defendido por White et al. (2010). Assim, é também demonstrada a importância dos líderes para que os colaboradores sejam capazes de mostrar o seu potencial e de serem eficientes, como foi referido na revisão da literatura (Martinez & Hurtado, 2018).

Para além da escuta ativa e da maior regularidade e complementaridade do que já é medido, foram sugeridos novos indicadores relacionados com a parte financeira das empresas e uma maior divulgação do que é medido para dar visibilidade aos colaboradores.

“(...) Recebemos há pouco os resultados da ética de 2018, pronto, é só subtrair o tema e aplicar a mesma métrica. Por exemplo, “Quais foram os pontos altos de 2018? Sugeriram 18 medidas, foram implementadas 6 e as outras 12 ainda não”. De outra forma, não há qualquer visibilidade de que alguma coisa mudou. (...)” - nº12, FG 3

“(...) Nós medimos, mas nós medimos iniciativas, ou seja, falta-nos uma componente de medir resultado final. (...) era fundamental ter um inquérito, um estudo aprofundado para ir avaliando essa cultura ao longo do tempo e contra evolução de performance da empresa, ou seja, (...) conseguir ter uma curva de evolução de comportamentos para depois comparar a linha dos resultados e ver se casam, retirando claro movimentos históricos como, por exemplo, disrupção da concorrência, alterações no mercado.” - nº6, FG2

A 3ª questão de investigação é “Em que perspetivas as empresas devem apostar mais para medir a CI?” e, como tal, foi feita aos participantes tendo esses, no geral, concordado que a CI da NOS se deve focar na satisfação e na motivação, pois estas duas vertentes gerem tudo o resto, identificando a importância da CI para os colaboradores se sentirem motivados e satisfeitos como foi referido por Melo (2012). Uma das entrevistadas (nº14) referiu que a motivação não depende só da CI sendo, por isso importante analisar a motivação derivada pela CI e não a motivação influenciada também por outros fatores como, por exemplo, aspetos dos RH.

“É sempre um bocadinho relativo, vai sempre depender do estágio de maturidade da empresa, consoante a fase da empresa em que ela se encontra. (...) Se for uma NOS, na fase em que nós estamos, eu começava com a satisfação. (...) Eu acho que nesta fase a satisfação e a motivação são críticos nesta etapa da empresa.” – nº1, FG 1

“(...) Eu acho que a motivação das pessoas vai muito para além daquilo que a CI possa conseguir. Depende do gosto do trabalho, dos desafios que tens, se sentes ou não realizado, se sentes ou não que fazes parte, da tua chefia, da tua direção, se tens um papel definido... ou seja, todos os objetivos eu acho que depende se tens motivação própria. Como é que a CI poderia avaliar a motivação? Eu diria que a CI não pode avaliar a motivação das pessoas na sua função. Isso acho que é mais RH, uma área mais específica de talento e de carreira. Eu diria que a CI pode acompanhar mais a motivação das pessoas no seu estado de espírito digamos. Perceber se as pessoas gostaram das iniciativas e as razões, fazer focus groups e entrevistas aleatórias para vários níveis de hierarquia e tentar perceber se aderiram, se sabem o que existe,... (...) Acho que ia ser interessante, como te digo, não medir a motivação das pessoas na sua função porque isso é uma coisa diferente, mas medir a motivação das pessoas no seu estado, na forma como se identificam com a personalidade da NOS e da empresa.” – n°14, E1

Relativamente a como medir estas perspetivas, os colaboradores tiveram muitas dificuldades em sugerir, afirmando que é muito difícil, porque é algo que varia de pessoa para pessoa e ao longo do tempo, e que depende de muitos fatores, não conseguindo ter uma perceção exata de cada ação. Contudo, uma das participantes conseguiu sugerir alguns aspetos, como demonstrado de seguida:

“(...) A motivação podes medir com um inquérito, por exemplo, “Senteste-te motivado para as tuas tarefas do dia-a-dia?” e “Senteste-te feliz por vir trabalhar de manhã?”. Opah, há uma série de perguntas de clima e essas são muito mais de clima, porque a motivação é assim, também depende disso. (...) pós fusão em que as chefias mudam, imaginas que com a fusão algumas funções se duplicam e quem é que fica? Medo! Isso é importante medir. E com a motivação também medes a satisfação. “Sinto-me satisfeito pela forma como o meu chefe lida comigo?”, “Sinto-me satisfeito com as relações que desenvolvo no dia-a-dia?”, “Sinto-me satisfeito porque atinjo resultados?” e “Sinto-me satisfeito pela forma como a empresa me reconhece?”. A Performance Interna é muito difícil de medir. É a medida com que cada um atinge os resultados, os seus KPI's nas avaliações. Medes assim, na parte que é quantificável. Tu definiste os desafios para as pessoas e depois avalias.” – n°6, FG 2

Relativamente à medição dos canais de comunicação utilizados e à análise do perfil dos colaboradores para segmentar os conteúdos transmitidos de acordo com os perfis, não houve consenso. É referido por todos a importância de medir para perceber em que é que se deve investir e o que é que os colaboradores valorizam mais, visualizam mais, para ir ao encontro disso, mas alguns consideram que é algo que deve ser feito “one shot”, que se deve

estudar o impacto de cada canal consoante o tema e depois basear-se nisso, por não ser algo que muda de forma recorrente no curto prazo. Contudo, outros acreditam que deve ser medido ao longo do tempo pois pode ir sofrendo alterações.

Quanto à segmentação, uns consideram essencial, referindo que também é feito pelo *marketing* para os clientes, enquanto que outros afirmaram que é preciso primeiro atuar de forma completa e correta para todos, e só depois é que devem ser postos esforços nessa segmentação e defendem que a informação deve estar ao alcance de todos, pois algo que a empresa considere que é do interesse do segmento x pode ser do interesse também de um colaborador do segmento y. Como não houve consenso entre os participantes, não é possível validar o que foi defendido na revisão da literatura (Belasen & Belasen, 2018; Caleiras, 2015; Ventura, 2012; Welch, 2012), em que afirmam que o perfil dos colaboradores deve ser analisado, pois estes são diferentes e precisam de abordagens diferentes para valorizarem aquilo que é feito e para que tenha impacto neles.

“É que se nós no marketing segmentamos, há anos e anos, as empresas sabem que é importante, porque é que os colaboradores, que são um dos recursos mais importantes de uma empresa, são diferentes?” – n°2, FG 1

“Eu primeiro acho que deve-se normalizar o para todos, só depois pensar no segmentar. Nós aqui nesta conversa já chegamos a uma série de coisas gerais que não estão normalizadas. Se isso não está estabelecido, acho que a segmentação é um passo posterior. Até porque a segmentação leva a alguns pontos como “será que aquele tema só interessa mesmo aqueles colaboradores?”. Se calhar somos demasiados para dizer isso assim de uma forma tão clara. Não sei se somos um universo grande o suficiente para fazer essa segmentação. Acho mais importante dar acesso aos colaboradores de toda a informação e quem quiser optar por ler o que lhe interessa.” – n°12, FG 3

Apesar de não se poder validar, num dos *focus group* foi dado um exemplo que já aconteceu na NOS. Foi feita uma análise do perfil dos colaboradores no tema do *Wellbeing*, tendo definido atividades de acordo com os perfis, que resultou num aumento do número de inscrições, número de participações e nível de satisfação face aos anos anteriores em que a definição das atividades não teve como base este estudo, evidenciando assim, a importância de adequar ao perfil dos colaboradores.

Quanto ao volume de informação, os participantes são da opinião que não deve ser em grande quantidade, pois caso seja, os colaboradores acabam por não estar tão atentos e não dar a devida atenção à informação importante, como foi mencionado na revisão da literatura (White et al., 2010).

Todos os participantes concordam que a CI influencia e se deve preocupar com o conhecimento dos colaboradores sobre a empresa, mas também referiram que não é da exclusiva responsabilidade da CI, sendo importante transmitir essa informação de forma oficial, escrita, transparente e de forma regular. A opinião dos participantes valida o que foi defendido por Ventura (2012), que afirmou que a CI deve partilhar desafios, dificuldades e êxitos da empresa para que os colaboradores estejam alinhados com a empresa e sintam que fazem parte desta.

“Sim, mas acho que não é responsabilidade da CI, ou não é exclusiva responsabilidade da CI. Tem um papel importante, sobretudo em medi-lo, se está a ser feito ou não e, um papel importante em transmitir essa mensagem a quem tem a responsabilidade de dar esse conhecimento aos colaboradores.” – n°3, FG 1

Foi averiguada também a opinião dos participantes no papel da CI em influenciar os colaboradores na recomendação de P&S da NOS aos familiares e amigos e a forma de medir este aspeto, como podemos ver de seguida:

“Eu acho que isso é importante. Se nós não acionamos os nossos P&S, isso não dá muito boa imagem ao nosso entorno e nós nesse sentido estamos em check. (...) Da mesma maneira, que também acho importante sabermos como devemos atuar quando alguém que conhecemos nos vem pedir ajuda com algum produto ou serviço. Sabemos que temos um canal interno, um email, em que podemos indicar essas situações, isso também é produtivo. Da mesma maneira que recomendamos P&S também recomendamos ou não o nosso apoio ao cliente. (...) A CI podia ajudar mostrando que temos estas ferramentas à mão e como é que poderíamos atuar nestas situações, como é que é o processo, para de certa maneira nós também conseguirmos explicar às pessoas.” – n°4, FG 1

“Nós temos um programa que se chama mesmo Família & Amigos (programa de apoio interno), que é uma ótima medição para isso.” – n° 5, FG 2

“Aí o como medir, foi o que falamos há bocadinho. É teres um NPS interno.” – n°5, FG 2

“(...) Perceber a perceção que os próprios colaboradores têm dos P&S da empresa, e também mede a confiança dos produtos e daquilo que a empresa oferece aos clientes. Acho que isso era muito interessante.” – n°8, FG 2

Os participantes são da opinião de que a CI influencia o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa e a predisposição destes em recomendar a NOS a familiares e amigos para trabalhar, embora tenham afirmado que há muitos outros fatores que influenciam também esta decisão.

“A CI acho que é importante, mas não é a responsável, não é a que tem o papel principal. (...) Influencia a forma como atua. Se somos positivos a comunicar uma coisa, se temos iniciativas aliciantes e que as pessoas gostam, os miminhos do Dia do Pai e da Mãe, influencia claro. “Olha vem trabalhar para a NOS que eles lá dão coisas muito giras no Dia do Pai e da Mãe”. Influencia sim, mas não acho que tenha o papel principal.” - nº 5, FG 2

Por fim, foi questionado aos colaboradores sobre a produtividade e estes consideraram que a CI contribui, embora não sozinha, validando a opinião de Caleiras (2015) e Nikolić et al. (2012), que identificaram o aumento da produtividade como uma das vantagens da CI. Quanto à sua medição, consideraram algo praticamente impossível de medir, por não se saber ao certo qual a influência que tem e qual a influência de todos os outros fatores como, por exemplo, a chefia e o gosto pelo trabalho.

“(...) A CI influencia a satisfação e a motivação que por sua vez influenciam a produtividade dos colaboradores, mas é muito difícil perceber o impacto que a CI tem na produtividade dos colaboradores. (...) Podemos perceber se a satisfação e a motivação aumentaram com ações da CI, mas a produtividade acho que não.” - nº3, FG 1

“São vários fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores. Medir que produtividade foi impactada pela CI é muito difícil, acho que é impossível...” - nº2, FG 1

“(...) Muito difícil de medir...muito difícil. Acho que mais uma vez a produtividade é em que medida a empresa melhora. (...) Produtivo é com os mesmos fazer mais. Produtividade vem de Produto. No limite é uma pessoa fazer mais produto e isso é difícil de medir. É a empresa que pode crescer e produzir mais exponencialmente e não cresceu proporcionalmente. E isso aumentou a produtividade. É muito difícil de medir, mas uma das medidas é, por exemplo, custos ou resultados per capita. Per capita, pessoas da empresa. E se tu vês evoluir os resultados per capita podes tentar aferir que estás a melhorar, mas é muito difícil. Imagina que de repente um dos players, um dos concorrentes, desapareceu do mercado, ... influencia muito este dado.” - nº6, FG 2

A participante nº14 não mostrou tanta certeza como todos os outros quanto à influência da CI na produtividade dos colaboradores, como demonstrado de seguida:

“Olha eu quero acreditar que sim, mas não sei. É uma coisa importante que sabemos que existe e que ficamos mais confortáveis por sabermos que existe, mas para muitos de nós, no nosso dia-a-dia, não pensamos nisso. Mas é bom que exista porque se não houvesse a empresa ia ser criticada por não haver, sabemos que temos ali um pilar e mesmo que não seja um foco de atenção em todos os nossos dias aqui na NOS, é melhor ter do que não ter.” - nº14, E1

Uma outra participante sugeriu fazer projetos pilotos para conseguir perceber melhor o impacto que a CI tem.

“(...) fazer um projeto piloto, implementar alguma iniciativa num só edifício ou numa só direção e ver o impacta que cria, se realmente influencia ou não a produtividade. Mas a produtividade é algo muito complicado de se medir...” – n°4, FG 1

Para terminar, um outro participante considera que a improdutividade muitas vezes verificada nas empresas decorre da falta de informação e do ruído que surge entre os colaboradores, validando mais uma vez a opinião de Caleiras (2015) pois, se houvesse uma comunicação eficiente não se verificava esta improdutividade.

“(...) a informação deve passar de uma forma transversal. Esta não transmissão gera claramente ineficiências. Há coisas que são indiretas, o ruído do que vai acontecer, o que é que vamos fazer, a própria indecisão, é uma improdutividade. Saber a informação ao mesmo tempo que a comunicação social sabe, é o mínimo dos mínimos.” – n°12, FG 3

Tendo em conta os resultados obtidos neste estudo, foram definidos os seguintes KPI's para medir a atividade da CI da NOS (ver tabela 5):

Tabela 5 - Novos KPI's

Sugestão de KPI's	Medição	Fonte
NPS Interno	% <i>promoters</i> - % <i>detractors</i>	Bernard Marr (2002)
Nível de <i>engagement</i> dos colaboradores	Inquérito através da escala UWES	Tkalac Verčič and Pološki Vokić (2017)
Nível de satisfação dos colaboradores	Inquérito através do UPZIK	
Escuta Ativa	<i>Focus Group</i> ; <i>feedback</i> entre colegas	Wright et al. (2009)
<i>Turnover</i> de uma empresa	(n° de contratados + n° de despedimentos) / 2	Zerfass et al. (2017)
	N° de colaboradores	
Visitante único	N° de colaboradores diferentes que acede à <i>Intra</i>	
Visitantes únicos por direção	N° de colaboradores que acede à <i>Intra</i> por direção	Entrevistas <i>Focus Group</i> Observação Participante
Visitantes únicos por edifício	N° de colaboradores que acede à <i>Intra</i> por edifício	
Visitantes únicos por faixa etária	Agregação do n° de colaboradores que acede à <i>Intra</i> por idades	
Visitantes novos Vs Visitantes de retorno	N° de colaboradores que acedem pela 1ª vez Vs n° de colaboradores que já acederam à <i>Intra</i>	
Visitas por dia da semana e por mês	Total de visitas à <i>Intra</i> por cada dia da semana/mês	

Sugestão de KPI's	Medição	Fonte
Visualizações de notícias com vídeo Vs sem vídeo	Nº de visitas e páginas vistas à <i>Intra</i> , de conteúdos com vídeo Vs sem vídeo	Entrevistas <i>Focus Group</i> Observação Participante
Visualizações de notícias de campanhas multimeios Vs notícias só na <i>intra</i>	Nº de visitas e páginas vistas à <i>Intra</i> , de conteúdos que são campanhas multimeios Vs conteúdos só na <i>Intra</i>	
Visualizações das notícias consoante o local onde está	Nº de visitas e páginas vistas do mesmo conteúdo consoante o local onde este está posicionado na <i>Intra</i>	
Agregação das notícias por tema	Nº de visitas e páginas vistas na <i>Intra</i> por tema, de forma a analisar o impacto de cada tema	
Palavras pesquisadas sem resultados	Palavras pesquisadas na <i>Intranet</i> que não têm nenhuma página associada	
Taxa de conversão	Nº de colaboradores que usufruem de um benefício após terem lido a página relativa a este na <i>Intra</i>	
Tempo necessário para carregar uma página	Tempo que uma página da <i>Intra</i> demora a ser carregada	
Relevância das notícias publicadas	Os colaboradores podem classificar as notícias lançadas na <i>Intra</i> como “relevante” ou “não relevante”	
Taxa de abertura dos <i>emails</i> da CI	% de colaboradores que abre os <i>emails</i> enviados pela CI	
Inquérito sobre a perceção dos P&S da empresa	Inquérito para perceber qual a opinião dos colaboradores sobre os P&S da empresa	
Inquérito de clima	Estudo para perceber o ambiente na empresa	
Inquérito sobre a cultura	Estudo para perceber o ambiente na empresa	
Conhecimento da empresa	Inquérito para perceber o nível de conhecimento que os colaboradores têm dos objetivos e da estratégia da empresa, por exemplo	
Custos ou resultados <i>per capita, ceteris paribus</i>	Divisão dos custos/resultados pelo nº de colaboradores	
Curva da performance da empresa Vs curva de comportamentos	Comparar o desempenho da empresa com os comportamentos dentro da empresa	

Fonte: elaboração própria

O objetivo destes KPI's é permitir que a CI possa definir uma estratégia de atuação para captar mais a atenção dos colaboradores, indo ao encontro daquilo que eles valorizam e procuram, e perceber o nível de satisfação e *engagement* dos colaboradores, assim como, o conhecimento destes sobre a empresa, para definir o que pode ser feito para melhorar estes resultados. Desta forma, pretende-se melhorar os resultados financeiros da empresa, bem como, a retenção e atração de talentos. O foco no futuro e não no passado vai ao encontro do que foi referido na revisão da literatura (Castillo et al., 2018; Zerfass et al., 2017).

Todos os KPI's mencionados em cima relativamente à *intranet* surgiram após um intenso estudo deste tema e muitas reuniões com especialistas na área de IT e de CI para perceber o que é necessário ter e aquilo que é possível medir, estando já em desenvolvimento nesta empresa.

O visitante único tem como objetivo perceber a quantos colaboradores diferentes a CI consegue chegar por dia, semana e mês. Por exemplo, se a CI publicar uma notícia apenas na *intranet* e esta ficar na *Homepage* durante um mês, todos os colaboradores veem? Ou há alguns colaboradores que vão menos do que uma vez por mês lá? Pretende-se perceber quantos colaboradores utilizam a *intra* e qual o perfil dos que utilizam mais, mas também dos que não vão, e qual o tipo de notícias que atrai cada tipo de perfil. Os conceitos de visitante novo e de retorno permitem analisar a frequência das visitas de cada tipo e verificar se os visitantes regressam. Já as visitas por dia da semana e mês permite à CI saber qual o melhor dia da semana para lançar uma notícia, por exemplo. Em relação às visualizações das notícias vai ser possível perceber se um vídeo atrai mais atenção dos colaboradores e compensa o investimento de o fazer, analisar o impacto que o local onde o conteúdo é posto tem e se o facto de ser uma campanha multimeios aumenta o número de visualizações desse tema na *intra*. Também vai ser possível perceber o tipo de conteúdos que atrai mais a atenção dos colaboradores e em quais a CI se foca mais, assim como, possibilitar que um colaborador encontre mais facilmente um conteúdo quando procura por uma palavra chave específica, pois a CI vai estar atenta às palavras mais pesquisadas.

Ainda relativamente à *intra*, vai ser possível analisar quantos colaboradores utilizam mesmo um benefício após mostrarem o interesse neste, isto é, após lerem a página relativa a este. Em termos mais funcionais, a CI vai conseguir saber o tempo que uma página demora a ser carregada, para perceber se a falta de interesse dos colaboradores poderá estar associada à usabilidade deste meio. Por último, os colaboradores vão poder classificar todas as notícias lançadas como “relevante” ou “não relevante”, de forma à CI saber que temas deve lançar

mais. Com todos estes KPI's da *intranet*, espera-se que a CI seja capaz de definir uma estratégia e atuar de acordo com as necessidades e interesses dos seus colaboradores.

O NPS, *Net Promoter Score*, é um instrumento referido por Bernard Marr (2002) *in* Pírlóg and Balint (2016), para medir o grau de satisfação dos clientes com uma determinada empresa, sendo possível fazer um NPS a nível interno através da questão “De 0 a 10, quanto é que recomendarias a nossa marca ou os nossos produtos a um amigo?”, sendo que os que responderem 9 ou 10 são *promoters*, 7 e 8 são *passives*, e entre 0 e 6 *detractors*. O NPS Interno de uma empresa é igual à % *promoters* - % *detractors*. É importante ter este valor pois permite perceber o impacto que os colaboradores têm no exterior e se este é positivo ou negativo.

O inquérito sobre a perceção dos colaboradores relativamente aos P&S da NOS, está relacionado com o NPS, pois mais uma vez permite perceber qual a opinião destes e a necessidade ou não de um maior conhecimento por parte dos colaboradores sobre os P&S, a forma como são feitos e as suas vantagens, de forma a que estes passem uma imagem positiva para o exterior. De facto, é essencial que os colaboradores tenham uma imagem positiva sobre a empresa, pois estes são os principais embaixadores, influenciando a reputação da empresa, como referido na revisão da literatura (Baptista, 2010; Sebastião et al., 2017; Stein, 2006; Ventura, 2012).

Em relação ao estudo através de inquéritos, de forma regular, do clima e da cultura, tais vão permitir entender o ambiente da empresa; e os do *engagement* e da satisfação, analisam o impacto que as ações criam nos colaboradores, e aquilo que a CI deve fazer para ir ao encontro das necessidades destes e dos objetivos da empresa, podendo fazer-se o inquérito de satisfação através do UPZIK e o do *engagement* através da escala UWES, como explicado anteriormente (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017). Por fim, em relação ao conhecimento da empresa, a CI consegue perceber se há necessidade de comunicar e fazer chegar informação sobre a empresa para que os colaboradores estejam informados ou se estes já estão a par do que acontece. A necessidade dos colaboradores terem um grande conhecimento sobre a empresa da qual fazem parte vai ao encontro do que foi referido na revisão da literatura (Constantin & Baias, 2015; Ventura, 2012).

A escuta ativa leva a que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados, por poderem exprimir a sua opinião, que não acontece muitas vezes através de um inquérito. Contudo, não basta ouvir, é necessário anotar as principais sugestões de melhoria e os pontos baixos identificados para fazer alterações, caso contrário os colaboradores vão sentir que não adiantou de nada e vão ficar ainda mais desapontados. Daí, ser necessário uma parte mais

quantitativa ao longo da escuta ativa como, por exemplo, anotar o número de sugestões e quantas destas foram implementadas, para mostrar transparência. Esta escuta ativa pode ser feita através de *focus group* ou de *feedback* entre colegas, como referido por Wright et al. (2009) e pelos participantes no estudo.

Relativamente à taxa de abertura de *emails* enviados pela CI, esta vai permitir perceber a importância que tem para os colaboradores e se deve ou não ser enviada informação importante através deste meio, assim como, se o facto de ser temas diferentes enviados sempre pela CI tem impacto na abertura e leitura dos *emails*.

O *turnover* é a entrada e saída de colaboradores numa empresa, medindo o grau de rotatividade, o que permite perceber algumas questões internas da empresa, como o clima organizacional e a capacidade da empresa em reter talentos. Quando o tempo de permanência na empresa é reduzido, é importante entender quais as razões para a saída ou para o despedimento, pois a saída dos colaboradores causa custos elevados às empresas, uma vez que estas perdem tempo e investem dinheiro com cada trabalhador.

Por fim, os últimos dois KPI's sugeridos estão relacionados com os resultados financeiros de uma empresa. Os custos ou resultados *per capita, ceteris paribus*, é a divisão destes pelo número de colaboradores de forma a analisar a produtividade destes, que a CI também influencia, como referido por Caleiras (2015) e Nikolić et al. (2012). Contudo, este indicador não deve ser analisado sozinho pois, para além da produtividade não depender só da CI, os custos e os resultados também estão sujeito a muitas alterações externas. Relativamente à curva da performance da empresa Vs. curva de comportamentos, tal vai permitir comparar o desempenho da empresa com os comportamentos dentro da empresa, sendo possível verificar se uma alteração interna tem impacto no desempenho financeiro da empresa e se sim, de que forma.

Assim, já é possível construir um *Dashboard* de CI para a NOS, com todos os indicadores utilizados, neste momento, mais todos aqueles que foram sugeridos. Este *Dashboard* vai permitir analisar de forma gráfica e intuitiva o impacto da CI na organização, sendo possível entender o nível de *engagement* e satisfação dos colaboradores, que tem impacto na produtividade, assim como, na retenção e atração de talentos, e definir um plano de comunicação a implementar.

VI Conclusão

6.1 Principais conclusões

Cada vez mais as empresas se preocupam em ser eficientes e em conquistar uma vantagem competitiva face às outras. Foi assim que surgiu o conceito de Comunicação Interna, com foco nos colaboradores das empresas e com o objetivo de reforçar a posição competitiva das empresas. Contudo, apesar de ser reconhecida a importância da CI e de vários estudos realçarem que é essencial para o sucesso de qualquer organização, muitas empresas não dão o devido valor pela falta de indicadores que existe para medir a atividade da CI e, conseqüentemente, de demonstrar a importância e o impacto desta. De facto, é muito importante medir para se poder perceber a importância que tem e para se conseguir definir o plano a seguir, daí que seja necessário desenvolver indicadores que eliminem este *gap* e permitam que as empresas se foquem na CI e atuem da forma correta, tendo em conta os colaboradores e os objetivos da empresa, pois só assim a empresa poderá ser mais eficiente.

O objetivo desta investigação foi então sugerir KPI's para medir o impacto da atuação da CI da NOS e, assim, melhorar a eficácia do seu desempenho, para atingir os seus objetivos, sendo estes: o alinhamento com a estratégia da empresa, o aumento do *engagement* dos colaboradores e a contribuição para a cultura da NOS, que desta forma contribuem para a redução do *turnover* e para a melhoria dos resultados financeiros.

Relativamente à 1ª questão de investigação, os participantes no estudo, assim como, o comportamento observado e os documentos analisados vão ao encontro do que foi referido na revisão da literatura, isto é, que a CI é importante para as empresas e, como tal, deve ser uma prioridade destas, embora ainda não o seja em muitas. Conseguiram identificar também as diferentes vantagens que a CI cria quer para os colaboradores quer para a empresa, referindo a necessidade de apostar mais nesta área para esta ser eficiente. Quanto ao impacto que a CI pode ter nos clientes, concordam que este pode ser grande, apesar de verificarem isto mais quando a opinião é negativa do que quando é positiva, pois acreditam que quando é este último caso, os clientes vão achar que pode não ser uma opinião verdadeira, mas apenas o papel deles como trabalhadores da empresa.

Na opinião dos participantes, a CI deve entender aquilo que os colaboradores valorizam e ir ao encontro destes, quer em termos de conteúdo quer quanto ao meio de comunicação utilizado, embora uns sejam da opinião que se deve analisar os colaboradores

de uma forma global e outros consoante o perfil. Relativamente ao volume de informação transmitido, defenderam que não deve ser nem em demasia nem inferior ao necessário, para se prestar a devida atenção ao que é comunicado e para os colaboradores estarem a par do que acontece na empresa.

Quanto à questão de investigação nº2, referiram que é essencial medir para conseguir obter melhores resultados, evidenciando na 3ª questão de investigação, as dificuldades que há em sugerir novos indicadores, tendo mesmo uma colaboradora referido que não conseguia ver muito mais alternativas do que aquilo que já é feito pela CI da NOS neste momento. Os participantes consideraram que a medição atual é muito operacional e que apesar de ser difícil medir o seu impacto, é necessário apostar e desenvolver esta área.

As sugestões dos participantes passaram essencialmente por medir através da escuta ativa, de mais questionários e estudos profundos e do NPS Interno, de forma a entender qual é a perceção dos colaboradores quanto à empresa e aquilo que é necessário fazer para melhorar. Uma aposta mais no qualitativo e no contacto com as pessoas, não querendo dizer que não se possa retirar informação quantitativa através destes indicadores. Foram também sugeridos dois indicadores financeiros sendo estes: custos ou resultados *per capita, ceteris paribus*, e a curva da performance da empresa Vs. curva de comportamentos, de forma a perceber o impacto que a CI tem no retorno financeiro e mostrar a importância de se investir na sua atividade.

Para além dos KPI's sugeridos em cima, foi também sugerido calcular a taxa de abertura dos *emails* da CI para perceber qual é o nível de importância que os colaboradores dão a este departamento e se varia com os diferentes temas, assim como, o *turnover* da empresa para analisar se a CI tem ou não impacto na retenção de talento humano na empresa.

Relativamente à *intranet*, foi sugerido classificar as notícias comunicadas na *intranet* como “interessante” ou “não interessante”, bem como, analisar o número de visualizações consoante os diferentes temas que a CI comunica, para entender quais os temas que vão ao encontro dos interesses dos colaboradores. Analisar o tipo de perfil dos colaboradores que acedem e a sua frequência, o impacto que notícias com vídeo e multimeios têm, a influência que o local onde é posta a notícia pode ter e o tipo de palavras que é pesquisada e não obtém páginas com notícias. Por último, são também sugeridos KPI's mais operacionais como o tempo necessário para carregar uma página, para verificar se tal pode ter impacto no número de visitas à *intra* e a taxa de conversão, ou seja, analisar se os colaboradores utilizam mesmo

um benefício ou se apenas leem a notícia e não usufruem para verificar se vai ao interesse ou não dos colaboradores.

Os participantes referiram também a necessidade e a importância das empresas comunicarem de forma regular, próxima e atempadamente daquilo que vai acontecendo, para os colaboradores não serem os últimos a saber nem terem conhecimento do que correu mal quando já não é possível retificar e fazer melhor. Identificaram também a importância da liderança estar incluída em todo o processo e de acordo com o que a CI faz, para que os colaboradores se sintam valorizados e que a informação é importante e correta.

Relativamente à última questão de investigação, os colaboradores que participaram no estudo são da opinião de que a satisfação e a motivação são as perspetivas em que as empresas devem apostar mais na melhoria da sua medição, pois estas geram tudo o resto, apesar de sentirem dificuldades em sugerir formas de medir estas perspetivas.

Quanto ao impacto que a CI pode ter na produtividade dos colaboradores, acreditam que sim, que influencia, porque a CI influencia a satisfação e a motivação que, por sua vez influenciam a produtividade apesar de afirmarem que não é o único aspeto que influencia e, portanto, ser difícil de medir o impacto exato da CI. Referem ainda que estarem alinhados e terem conhecimento sobre o que acontece na empresa é essencial para serem produtivos e para sentirem que fazem parte e que são valorizados.

Concluindo, os KPI's sugeridos são muito importantes e devem ser aplicados na CI da NOS, uma vez que combatem o *gap* existente, por conseguirem medir o impacto que a CI tem, por os resultados mostrarem a importância das empresas apostarem e valorizarem este departamento e também porque através deles vai ser possível definir a melhor estratégia para ir ao encontro das necessidades e objetivos dos colaboradores e da NOS.

Assim, o grande contributo deste estudo é a nível da gestão, para uma melhor eficácia das empresas. De facto, com todos estes KPI's sugeridos, acreditamos que a CI da NOS já consegue medir a sua atuação e definir a sua estratégia, melhorando assim a sua eficácia. Como tal, a NOS já está a pôr em prática alguns destes novos indicadores para verificar a sua praticabilidade e usabilidade. É importante realçar que este tema depende muito de empresa em estudo, não sendo possível adequar todos estes KPI's a todas as empresas. As empresas, devem analisar os KPI's sugeridos para verificar quais conseguem e faz sentido aplicar na sua empresa, pois apesar da CI ser um tema crescente em todas as empresas, os KPI's a utilizar dependem dos objetivos da empresa e da forma como a CI é feita. Para além

de contribuir para uma melhor performance das empresas, contribui também para o bem-estar dos colaboradores e, assim, para o bem-estar da sociedade.

Para terminar, a nível académico tem um contributo na sugestão de novos KPI's e na perceção do ponto de vista dos colaboradores do que é a CI e qual a sua importância e necessidade de ser posta em prática.

6.2 Principais limitações e sugestões para estudos futuros

Uma das limitações encontradas foi a falta de informação sobre a medição da Comunicação Interna nas empresas, por ser um tema muito particular de cada empresa e muito pouco publicado externamente.

Uma outra limitação, relativa a este estudo, é o facto de ter sido analisada apenas uma empresa, de um setor específico, e de ser um tema muito complexo e que depende muito da empresa que é e do setor a que pertence. Contudo, o estudo contribui com dados empíricos valiosos, pois são um exemplo para todas as outras.

Futuros estudos devem verificar a precisão e praticabilidade destes KPI's sugeridos, assim como, a complementaridade destes. É importante analisar tais aspetos noutras empresas e noutros contextos, de forma a analisar as diferenças entre as empresas e possíveis novos indicadores que se adequem a outras empresas.

O facto de apenas terem participado 15 participantes também é uma limitação, uma vez que é uma percentagem reduzida de colaboradores da NOS, e que seria útil ter a oportunidade de ouvir o ponto de vista de mais pessoas, embora o principal foco deste estudo seja a sugestão de KPI's e isso tenha acontecido com esta amostra. Ainda relativamente aos participantes no estudo, uma outra limitação surge por não terem participado no estudo colaboradores de nível hierárquico superior, como administradores e diretores.

Uma outra sugestão é relativa à perspetiva dos CEO's e dos diretores em relação à CI da sua empresa, para entender se estes dão ou não a devida importância a este tema e as razões para tal opinião, bem como, se concordam com os KPI's sugeridos e se têm em conta a CI e o seu impacto quando tomam decisões estratégicas.

Por último, a duração dos *focus group* e entrevistas pode ser considerada uma limitação pois se tivesse sido maior, os participantes poderiam ter sugerido mais ideias para melhorar a medição de CI da NOS.

VII Apêndices

Apêndice 1: Formulário de Consentimento Informado

Formulário de Consentimento Informado

Investigação no âmbito do Mestrado em *Marketing*

Autora: Maria Águeda de Azevedo Moura Bessa

Este trabalho de investigação, intitulado “*Dashboard* Indicadores de Comunicação Interna”, insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em *Marketing* e tem como principal objetivo definir novas métricas para a Comunicação Interna, com o objetivo de melhorar a sua eficácia.

Pretende-se contribuir para um melhor conhecimento sobre este tema, sendo necessário, para tal, incluir neste estudo a participação de vários colaboradores da NOS de diferentes áreas com vista a obter perspetivas diferentes sobre o mesmo tema.

O resultado da investigação, será apresentado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto no ano de 2019, podendo, se desejar, contactar-me para se inteirar dos resultados obtidos. Este estudo não lhe trará nenhum custo ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de entrevistas semiestruturadas e *focus groups* que serão gravados para permitir uma melhor compreensão dos factos. Os dados recolhidos serão apresentados de forma confidencial e a identidade dos participantes não será revelada. A participação neste estudo é voluntária, podendo retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar.

Depois de ouvir as explicações acima referidas, declaro que aceito participar nesta investigação respondendo a todas as questões propostas e permito que estas informações sejam utilizadas em futuros estudos.

Assinatura: _____

Data: _____

Apêndice 2: Apresentação utilizada nos *Focus Group*

1

2

3

4

5

6

7

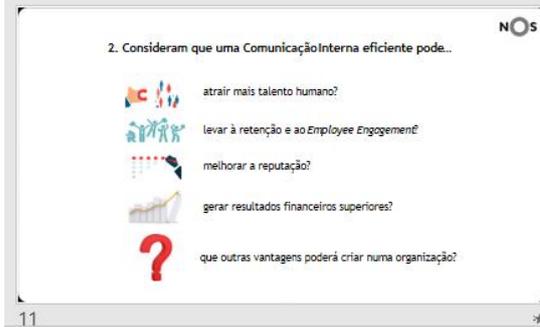
8



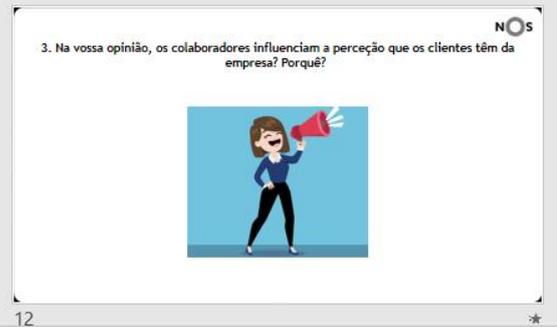
9



10



11



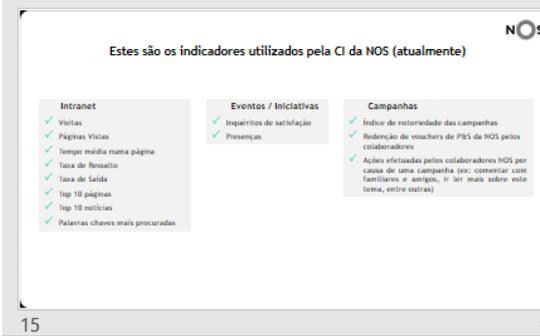
12



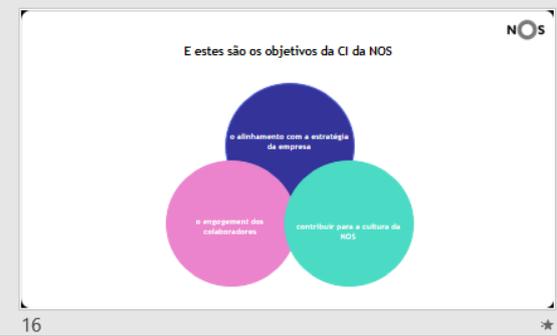
13



14



15



16



6. Na vossa opinião, quais são as limitações da medição de CI da NOS? NOS



17 *

7. O que é que acham que é fundamental medir para ir ao encontro dos objetivos da CI? NOS

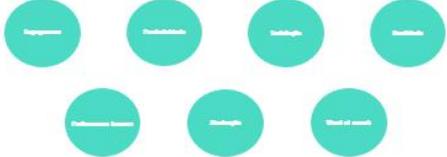
Têm sugestões de como é possível medir esses aspetos?



18 *

8. Em que perspetivas acham que as empresas devem apostar mais? NOS

Como se pode medir estes aspetos?



19 *

9. Consideram que deve ser analisado o impacto de cada canal de comunicação? NOS

Porquê? Como?



20 *

10. É importante para a CI medir o impacto dos diferentes conteúdos comunicados? Ou deve comunicar apenas informação básica, necessária? NOS

Como o pode fazer?



21 *

11. Na vossa opinião, a CI deve analisar o perfil dos colaboradores para os segmentar ou deve analisar a organização como um todo? Porquê? NOS



22 *

12. Consideram que a CI tem influência no conhecimento que os colaboradores têm da empresa? (ex: estratégia, objetivos, cultura, entre outros). NOS

Se sim, acham que deve ser medido para entender o que deve ser feito? Como medir?



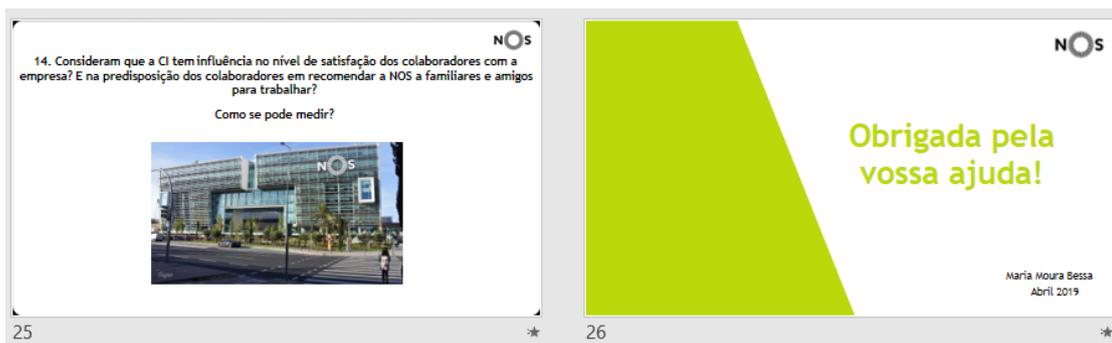
23 *

13. Consideram que a CI deve averiguar se os colaboradores recomendariam P&S da NOS à sua família e aos seus amigos? NOS

Porquê? A CI influencia? Como medir?



24 *



Antes das questões serem apresentadas, quando foi apresentado o tema deste estudo, foi explicado, de forma breve, em que é que consistia um *focus group*, sendo essencial a participação de todos, de acordo com a sua opinião e não com aquilo que achavam que devia ser dito, e que o papel do moderador era intervir muito pouco, isto é, apenas guiar a discussão. Questionou-se também se se importavam que fosse gravado e tirado notas ao longo da discussão.

No fim, foi questionado se tinham alguma coisa a acrescentar sobre este tema e se tinham alguma dúvida por esclarecer.

Apêndice 3: Guião das Entrevistas

- 1) Agradecimento: pelo tempo despendido e pela participação neste estudo
- 2) Introdução: apresentação da investigadora e qual o propósito desta investigação
- 3) Informações: recolha de alguns dados pessoais dos participantes, sem ser possível que estes sejam identificados; assinatura do formulário de consentimento informado, após a garantia de confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados; e, por fim, foi questionado se se importavam que fosse gravado e tirado notas
- 4) Questões:

Qual a perceção que os colaboradores têm da CI?

1. O que é que entende por Comunicação Interna? Qual o seu objetivo e quais os principais benefícios?
2. Na sua opinião, que vantagens é que uma Comunicação Interna eficiente cria numa empresa?
(se não desenvolverem ajudar com os pontos em baixo)
 - atrair mais talento humano?
 - levar à retenção e ao *employee engagement*?
 - melhorar a reputação?
 - gerar resultados financeiros superiores?
3. Na sua opinião, a CI tem impacto nos clientes? De que maneira?

Qual a necessidade de medir o impacto da Comunicação Interna?

4. Considera necessário medir a atividade da CI? Se sim, quais as vantagens?

O que é que pode ser melhorado na medição da CI da NOS?

5. Acham que a NOS mede o impacto da CI?
(mostrar indicadores utilizados + objetivos da CI)
6. Na sua opinião, há limitações na medição da CI da NOS?
7. Se sim, que outros indicadores sugere para ir ao encontro dos objetivos da CI?

Em que perspetivas as empresas devem apostar mais para medir a CI?

8. Em que perspetivas acha que as empresas devem apostar mais?

(Se o entrevistado não desenvolver, sugerir alguns tópicos:

- *Employee engagement*,
- Produtividade,
- Satisfação,
- Qualidade,
- Performance interna,
- Motivação,
- *Word-of-mouth*

9. Considera que deve ser analisado o impacto de cada canal de comunicação? Porquê? E como?

10. Na sua opinião, a CI deve medir o impacto dos diferentes temas que comunica para ir ao encontro dos conteúdos de maior interesse? Como medir?

11. Na sua opinião, a CI deve analisar o perfil de colaboradores que impacta para os segmentar ou deve analisar a organização como um todo? Porquê?

12. Considera que a CI tem influência no conhecimento que os colaboradores têm da empresa? (ex: estratégia, objetivos, cultura, entre outros). Se sim, acha que deve ser medido para entender o que deve ser feito? Como medir?

13. Considera que a CI deve averiguar se os colaboradores recomendariam P&S da NOS à sua família e aos seus amigos? Porquê? A CI influencia? Como medir?

14. Considera que a CI tem influência no nível de satisfação dos colaboradores com a empresa? E na predisposição dos colaboradores em recomendar a NOS a familiares e amigos para trabalhar? Como se pode medir?

5) Fim: agradecimento novamente

Apêndice 4: Dados recolhidos do perfil dos participantes

<i>Focus Group</i>	Género	Idade	Nº de anos na NOS*
Participante 1			
Participante 2			
Participante 3			
Participante 4			

*inclui também o nº de anos na ZON ou na Optimus

VIII Referências Bibliográficas

- Alexander, M., & Walkenbach, J. (2013). *Excel dashboards and reports* (Vol. 17): John Wiley & Sons.
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. *Work study*, 51(1), 17-31.
- Badawy, M., Ahmed, A. E.-A., M. Idress, A., Hefny, H., & Hossam, S. (2016). A Survey on Exploring Key Performance Indicators. 1.
- Baptista, A. M. M. M. d. (2010). *Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. *Lisboa: edições*, 70, 95-102.
- Belasen, A. T., & Belasen, A. R. (2018). *Integrated Corporate Communication: A Competing Values Perspective*. Southern Illinois University Edwardsville, Edwardsville.
- Breen, R. L. (2006). A practical guide to focus-group research. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(3), 463-475.
- Caleiras, M. C. R. (2015). *Comunicação interna na Novartis*. Escola Superior de Educação, Coimbra.
- Carrick, C. (2018). Customer Experience is all about 'Internal' Marketing. *Co-Kinetic Journal*(75), 39-41.
- Castillo, T., Alarcón, L. F., & Pellicer, E. (2018). Influence of organizational characteristics on construction project performance using corporate social networks. *Journal of Management in Engineering*, 34(4), 1-9.
- Conradie, E., Roberts-Lombard, M., & Klopper, H. (2014). Brand awareness in the services sector influenced by eight Internal Marketing elements. *Journal of Global Business & Technology*, 10(1).
- Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). Employee Voice •Key Factor in Internal Communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Cruz, V. M. M. (2018). *Remunerações e Benefícios: A Justiça e Equidade percebidas pelos colaboradores*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*: João José Azevedo Curvello.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of marketing communications*, 11(3), 171-190.

- Einwiller, S. A., & Boenigk, M. (2012). Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of marketing communications*, 18(5), 335-361.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552.
- Johansson, C., Grandien, C., & Strandh, K. (2019). Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Mac, L., & Shirley, H. K. I. (2015). The impact of Internal Marketing on organizational commitment: the mediating roles of customer orientation and Internal Communication. *Euro Asia Journal of Management*, 25(1/2), 3-13.
- Martinez, L. A. M., & Hurtado, S. R. F. (2018). Internal Communication Issues in the Firms: Does It Affect the Productivity? *Review of European Studies*, 10(2), 1.
- Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F., & Rathmann, C. (2013). Key Performance Indicators for Assessing the Planning and Delivery of Industrial Services. *Procedia CIRP*, 11, 99-104.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Revista EduSer*(2 (2)), 49-65.
- Melo, M. M. d. C. S. (2012). *A comunicação interna como factor de motivação dos colaboradores*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Meng, J., & Pan, P.-L. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public Relations Review*, 38(3), 484-490.
- Mesquita, J. F. L. (2015). *Caso study: a fusão Zon/Optimus*. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Minkara, O., & Moon, M. (2015). Engagement: Paving The Way Happy Customers. *Aberdeen Group*. Boston, MA.
- Mironski, J. (2017). Managing Internal Communication in the media: the new paradigm. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, 19(3), 235-247.

- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Moreira, C. J. C. (2014). *Conceção e desenvolvimento de um dashboard para uma loja de retalho online*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.
- Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. In (pp. 147-149): Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Nastasia, M., & Mironeasa, C. (2016). Key Performance Indicators in small and medium sized enterprises. *TEHNOMUS*, 46-53.
- Nikolić, M., Terek, E., Vukonjanski, J., & Ivin, D. (2012). The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies. *Public Relations Review*, 38(2), 288 - 293.
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426.
- Pinto, E. C. M. (2016). *Empresas Tecnológicas em Portugal: Inovar na Comunicação Interna O Caso da WIT Software*. Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, Leiria.
- Pîrlog, R., & Balint, A. O. (2016). An analyze upon the influence of the Key Performance Indicators (KPI) on the decision process within small and medium-sized enterprises (SME). *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 9(1), 173-185.
- Prince, M., & Davies, M. (2001). Moderator teams: an extension to focus group methodology. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4(4), 207-216.
- Reissner, S., & Pagan, V. (2013). Generating employee engagement in a public-private partnership: Management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2741-2759.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*: Sage Publications.
- Ruão, T. (1999). *A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Minho.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275-307.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das ciências sociais* (Afrontamento ed.).
- Stein, A. (2006). Employee communications and community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249-264.
- Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3), 1-19.
- Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Tsai, Y.-C., & Cheng, Y.-T. (2012). Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 55(1), 126-132.
- Unzicker, D., Clow, K. E., & Babakus, E. (2000). The role of organizational communications on employee perceptions of a firm. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(2), 87-103.
- Ventura, M. M. G. (2012). *Estratégias de comunicação interna*. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Vergheese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.
- Villa Gil, L. C., & Gómez Ospina, D. N. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Revista Hojas y Hablas*(15), 143-156.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Wilkinson, S., & Silverman, D. (2004). 10 Focus Group Research. *Qualitative research: Theory, method and practice*, 177-199.
- Wooten, D. B., & Reed II, A. (2000). A conceptual overview of the self-presentational concerns and response tendencies of focus group participants. *Journal of Consumer Psychology*, 9(3), 141-153.
- Wright, D. K., Gaunt, R., Leggetter, B., & Zerfass, A. (2009). Global survey of communications measurement 2009—Final report. *London, UK: Association for Measurement and Evaluation of Communication*.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed. Vol. 5): Sage Publications.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos.*: Bookman editora.
- Zaumane, I. (2016). The Internal Communication crisis and its impact on an organization's performance. *Journal of Business Management*(12), 24-33.
- Zerfass, A., Verčič, D., & Volk, S. C. (2017). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), 2-18.

IX Webgrafia

ANACOM (2013), O sector das comunicações. Disponível em <https://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=349313>. Acedido em 12.12.2018.

ANACOM (2013), O sector das comunicações'12. Disponível em [https://www.anacom.pt/streaming/sector das comunicacoes2012.pdf?contentId=1168308&field=ATTACHED_FILE](https://www.anacom.pt/streaming/sector%20das%20comunicacoes2012.pdf?contentId=1168308&field=ATTACHED_FILE). Acedido em 12.12.2018.

ANACOM (2014), O sector das comunicações'13. Disponível em [https://www.anacom.pt/streaming/Sector das Comunicacoes2013 V3set2014.pdf?contentID=1249692&field=ATTACHED_FILE](https://www.anacom.pt/streaming/Sector%20das%20Comunicacoes2013%20V3set2014.pdf?contentId=1249692&field=ATTACHED_FILE). Acedido em 12.12.2018.

ANACOM (2015), O sector das comunicações'14. Disponível em [https://www.anacom.pt/streaming/Sector Comunicacoes 2014.pdf?contentId=1358849&field=ATTACHED_FILE](https://www.anacom.pt/streaming/Sector%20Comunicacoes%202014.pdf?contentId=1358849&field=ATTACHED_FILE). Acedido em 12.12.2018.

ANACOM (2016), O sector das comunicações'15. Disponível em https://www.anacom.pt/streaming/SectorComunicacoes2015edicao2016.pdf?contentId=1383318&field=ATTACHED_FILE. Acedido em 12.12.2018.

ANACOM (2017), O sector das comunicações'16. Disponível em http://www.anacom.pt/streaming/SC2016.pdf?contentId=1409785&field=ATTACHED_FILE. Acedido em 12.12.2018.

ANACOM (2018), O sector das comunicações'17. Disponível em https://www.anacom.pt/streaming/SectorComunicacoes2017.pdf?contentId=1462023&field=ATTACHED_FILE. Acedido em 12.12.2018.

Jornal de Negócios (2012), O Noivado da Zon e Sonaecom é falado há cinco anos. O casamento está para breve? Disponível em [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/o noivado da zon e sonaecom eac ute falado haacute cinco anos o casamento estaacute para breve](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/o-noivado-da-zon-e-sonaecom-e-ate-falado-ha-cinco-anos-o-casamento-esta-para-breve). Acedido em 12.12.2018.

Jornal de Negócios (2013), Cronologia da fusão ZON/Optimus. Disponível em [https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/fusao-zon-optimus/detalhe/cronologia da fusao zonoptimus](https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/fusao-zon-optimus/detalhe/cronologia-da-fusao-zonoptimus). Acedido em 12.12.2018.

Jornal de Negócios (2013), Projeto de Fusão Zon Optimus aprovado pelas administrações. Disponível em

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/projecto_de_fusao_zon_optimus_aprovado_pelas_administracoes. Acedido em 12.12.2018.

Jornal de Negócios (2014), O que é a Zopt?. Disponível em https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/o_que_e_a_zopt. Acedido em 12.12.2018.

Jornal Público (2014), Soma da Zon e da Optimus dá origem à marca NOS. Disponível em <https://www.publico.pt/2014/05/16/economia/noticia/soma-da-zon-e-da-optimus-da-origem-a-marca-nos-1636292>. Acedido em 12.12.2018.

NOS (2019), Mensagem do Presidente da Comissão Executiva. Disponível em <https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/Paginas/mensagem-do-ceo.aspx>. Acedido em 22.06.2019.

Optimus (2018), História da Optimus Conheça a história da empresa. Disponível em <http://www.nos.pt/institucional/PT/sobre-a-nos/quem-somos/Paginas/historia-optimus.aspx>. Acedido em 12.12.2018.

ZON (2018), História da ZON Conheça a história da empresa. Disponível em <https://www.nos.pt/institucional/PT/sobre-a-nos/quem-somos/Paginas/historia-zon-multimedia.aspx>. Acedido em 12.12.2018.

X Anexos

Anexo 1: Transcrição do *Focus Group* 1

Qual a percepção que os colaboradores têm da CI?

1. O que é que entendem por Comunicação Interna? Qual pensam ser o seu objetivo e quais os principais benefícios?

3 → A CI é a comunicação feita aos colaboradores da NOS.

1 → É a comunicação com o objetivo de envolver, informar, motivar os colaboradores da organização.

2 → Sim, acho que é isso.

4 → Para mim a CI é um dos veículos, uma das ferramentas da construção da cultura da organização e concordo com tudo o que foi dito.

3 → O objetivo foi referido em cima, é a construção da cultura.

2 → Para a cultura da empresa mas também para dar a conhecer iniciativas internas para em situações de crise, por exemplo, acalmar as pessoas e mantê-las informadas em relação a tudo que seja importante na vida da empresa e do colaborador dentro da NOS.

4 → Acho que tem um lado mais funcional, mais operativo e depois tem um lado mais emocional, que é esta construção da cultura, a sensação de pertença à empresa.

1 → E motivar também, que não deixa de estar intrinsecamente ligado à performance dos colaboradores e por conseguinte da empresa como um todo.

2. Consideram que uma Comunicação Interna eficiente pode...

- atrair mais talento humano?
- levar à retenção e ao *employee engagement*?
- melhorar a reputação?
- gerar resultados financeiros superiores?
- que outras vantagens poderá criar numa organização?

3 → Sim.

1 → Palavra puxa palavra e eu saio daqui sou uma colaboradora motivada, saio daqui e vou falar com outras pessoas. Se digo que é um bom lugar para trabalhar pode atrair outras pessoas para vir trabalhar para aqui sim.

3 → Não sei se será o fator mais influente nesta lógica mas no limite acho que sim, que contribui.

2 → A CI pode funcionar como a cara da empresa para dentro para os colaboradores.

4 → Eu acho que nós estamos a ver... eu a primeira vez que li a pergunta estava a pensar no departamento de CI mas acho que aqui a pergunta é a CI de forma genérica, não olhar para o departamento em si.

Investigador: esta pergunta não é focada no departamento de CI da NOS, mas sim numa CI eficiente.

4 → É fundamental. Concordo que não é o principal fator, mas é fundamental que as pessoas se sintam informadas e integradas e que partilhem a informação. Se não, não sabemos que produtos é que vendemos, que serviços estamos a lançar, que equipas é que tratam de determinado tema, que eventos é que a empresa está a promover, que ações é que está a fazer. Acho mesmo muito importante, e também valorizar o trabalho da nossa equipa e das outras equipas que na minha maneira de ver ainda há um caminho de melhoria neste sentido. Promover o trabalho que as áreas fazem. Já começa a acontecer e acho que faz com que as pessoas se sintam motivadas, não acontece só nas pessoas de fora.

1 → Eu acho que a CI também contribui para que as pessoas tenham um maior conhecimento do que é a missão e o rumo da empresa, a ambição e isso serve como forma de unir as equipas e as diversas equipas em prol do objetivo da empresa. Por isso, acredito que sim que gera resultados financeiros superiores. Há estudos que o comprovam. Equipas motivadas, que é uma das grandes funções da CI produzem mais e de forma mais eficiente sem dúvida.

2 → Eu acho que quanto maior uma empresa, quantos mais colaboradores tiver, maior é a necessidade desta CI porque acho que, de forma resumida, a CI é uma cola. Cola tudo dentro da empresa. As políticas de RH não chegam, os projetos que nós temos dentro da nossa área de atuação *per se* também não, e a comunicação faz a cola, para que todos fiquemos a saber o que se passa nas outras áreas e de tudo o resto que já foi mencionado. Eu gosto do conceito de cola, da CI ser a nossa cola.

3 → Sim acho que sim, acho que é importante para a questão da retenção e do *employee engagement*. No *employee engagement* acho que é fundamental diretamente. Na retenção se calhar não é o mais fundamental, mas também tem um papel importante por causa disso mesmo, se uma pessoa tiver essa visão, essa identificação é um argumento que acaba por pesar na retenção.

2 → Nessa parte da retenção, a comunicação também pode demonstrar, acho que é a melhor área para demonstrar aos colaboradores, que está a endersar preocupações. Qualquer tema

que um colaborador possa sentir no dia-a-dia da empresa pode se aperceber que a sua preocupação está a ser endersada.

1 → Pode-se tornar visível, aumentar a partilha.

2 → Estou me a lembrar agora mais recentemente da semana NOS Bem-nos-quer (semana organizada pela CI da NOS em prol da saúde e do bem-estar dos colaboradores). Eu lembro-me de ter reuniões com direções da nossa área em que se falava nisso, nessa preocupação, mas está muito contido dentro da nossa área, não sabíamos como é que a empresa encarava o tempo e a partir do momento em que a comunicação lança uma atividade, tudo o que fizeram nessa semana, demonstraram que a empresa afinal tem uma preocupação com este tema e que está a endersá-lo.

1 → Vai além das políticas de RH, mostra a preocupação da empresa com os colaboradores de uma forma mais holística, tentando abordar todos os aspetos de uma pessoa. A cola sem dúvida.

3. Na vossa opinião, os colaboradores influenciam a perceção que os clientes têm da empresa? Porquê?

1 → Sim.

3 → Sim, sem dúvida nenhuma.

1 → Para começar a maior parte dos colaboradores também são clientes. Clientes de alguma forma. Cada colaborador tem toda uma rede de pessoas que influencia e se eu tiver uma opinião negativa em relação a algum dos nossos produtos e a transmitir a outra pessoa que me é próxima estou a criar uma corrente de opinião que vai ser ainda mais valorizada porque supostamente é uma pessoa daquela empresa, que trabalha lá. Se uma pessoa que trabalha lá diz que não é bom então é porque não é mesmo bom. Normalmente, temos tendência para agravar aquilo que é negativo. Quando é positivo, pode ser ele trabalha lá está só a promover o “peixe dele”, a empresa. Quando é negativo a empresa ganha outra força, mas diria que sim sem dúvida.

3 → Sim, sobretudo numa empresa com tantos colaboradores como a NOS. O nosso *network* alargado já é algo considerável.

2 → Eu vejo os colaboradores que têm algum contacto direto com os clientes ou indireto porque o seu trabalho impacta o cliente sim claramente, a forma como atua pode ter impacto no cliente. Agora aqueles que não têm esse contacto, concordo com a parte negativa, em que se formos falar de forma negativa da empresa vamos passar má imagem da empresa. Agora

a parte positiva já não, acho que aí os serviços falam por si. Por muito que eu diga que a empresa é fabulosa e que temos ótimos serviços, não vou conseguir demover uma pessoa que tenha uma má experiência... a prova está ali.

1 → Eu concordo mas acho que vai sempre relativizar, mostrando que também acontece aos outros. A Apple também tem falhas, há *bugs* e é uma empresa mundial top top. Mas sim concordo com o que disseste, pode é relativizar um bocadinho.

Qual a necessidade de medir o impacto da Comunicação Interna?

4. Consideram necessário medir a atividade da CI? Se sim, porquê?

3 → Sim. Acho que mais importante que medir a atividade, é medir o que se faz. É importante hoje em dia haver métricas de avaliação, hoje em dia tudo é quantificável. Quanto mais informações e mais dados temos, se medirmos tudo aquilo que acontece, por exemplo, indo à *intra* ver quais as notícias ou quais as notas com mais cliques, quais é que interessam mais e quais é que interessam menos. É observando esses dados que nós podemos antecipar problemas, ver o que se pode e não se deve fazer. É verdade na *intra* como também nos *emails* de CI, por exemplo, através dos rácios de abertura dos *emails*, o que abrem ou não abrem.

2 → Através de inquéritos de satisfação, acho que é fundamental.

3 → Sim, acho que se deve medir isso tudo porque a grande vantagem é que a medição é o primeiro passo da próxima coisa que vamos fazer.

1 → Mantem as coisas relevantes e adequadas. Se estamos a fazer uma coisa que tem uma elevada taxa de resposta e a resposta é positiva, então se calhar é algo em que devemos investir em detrimento de outras coisas.

2 → O mais difícil é medir o impacto.

O que é que pode ser melhorado na medição da CI da NOS?

5. Acham que a NOS mede o impacto da Comunicação Interna? Se sim, como?

3 → Não faço ideia.

2 → Sim, respondemos a alguns inquéritos ao longo dos tempos, não sei é o que é que é feito com aquilo.

3 → Sim, também me lembro de responder a um inquérito sobre que campanhas é que vimos, que ações é que nos lembramos de ver na *intra*.

2 → O que me lembro mais dos últimos tempos, foi o inquérito à semana do Bem-nos-quer em que nos perguntaram o que é que gostamos mais, se contribuiu para alguma coisa, e isso

foi positivo. Aí tive a noção de que estão a fazer medições e que vão utilizar isto para alguma coisa. Mas mesmo assim acho que há margem para melhorar.

1 e 4 → Sim, nós temos algum conhecimento do que é feito.

6. Na vossa opinião, quais são as limitações da medição de CI da NOS?

4 → Eu acho que há aí indicadores de atividade, operacionais, de performance para a própria equipa. Têm alguma praticabilidade. As notícias permitem que percebam as notícias que as pessoas estão mais atentas e que mais gostam de saber, para otimizar a informação da partilha tendo em conta a preferência das pessoas. Acho que do ponto de vista da organização dos colaboradores em geral, o principal é saber a sua opinião sobre um evento, uma ação, uma iniciativa, uma nova área de atuação. Acho que isso de facto é que importa porque envolve as pessoas, as pessoas sabem que estão a ser envolvidas e que a sua opinião de alguma maneira vai se refletir na implementação de iniciativas por parte da equipa de CI.

3 → Acho muito interessante, por exemplo, que se meça as palavras chave mais pesquisadas na *intranet*. Acho que é muito interessante. Se calhar depois não vejo refletido, mas acho que as palavras chave mais procuradas deviam estar mais a cima na arquitetura da *intranet*. Há coisas que devem ser muito procuradas, mas que depois estão um bocado “enterradas” ou coisas que eu vou lá sempre pelo motor de pesquisa porque sempre que vou através da navegação não encontro. Se calhar isto é importante, era interessante no ponto de vista da *intranet* ver as “*journeys*” de uso. Perceber onde é que normalmente a pessoa entra, o que vai fazer, basicamente perceber quais são os típicos percursos, para identificar vários *use cases*. Perceber o que vai pesquisar e onde vai pesquisar e onde acaba, para tentar antecipar estes *use cases* de navegação através da *jornal* para poder repensar na arquitetura da *intranet*. Isto no ponto de vista mais *analytics*.

2 → A parte analítica acho que está aqui espelhada e acrescentado isso que disseste acho que está bem. Mas para mim falta aqui uma parte, ia dizer mais importante, mas tudo é importante, que tem bastante relevância que é falar com as pessoas. Não falamos já. Não só a nossa sociedade hoje em dia está a caminhar para não falarmos, irmos só a *internet*, e analisar, por exemplo, as palavras mais pesquisadas pela *intra*, mas há coisas que se resolvem ou que nos apercebemos muito mais facilmente se falarmos, como este *focus group*. Falarmos com as pessoas sobre temas, preocupações, problemas, o que é que podemos melhorar.

1 → Escutar mais previamente e não tanto no pós. A questão dos inquéritos são sempre feitos após as iniciativas mas se calhar também podiam ser feitos no pré.

2 → Eu lembro-me que ainda no tempo da Optimus lançamos uma coisa nova na área do IT para utilização interna. Foi difícil, as pessoas são sempre avessas à mudança, mas lá se conseguiu e depois eu fiz um inquérito de satisfação. O inquérito ótimo, fantástico, as pessoas tipicamente não gostam de falar mal normalmente, as pessoas normalmente são simpáticas e educadas, então o resultado foi positivo, mas depois decidi fazer sessões individuais, porque em grupo as pessoas não se abrem tanto, de várias áreas e fiquei surpreendida com muitas coisas, apesar de trabalhar no dia-a-dia com aquelas pessoas. Elas disseram-me e contaram-me coisas que depois ajudaram a melhorar determinados pontos. Para mim, aquilo foi o momento chave para o sucesso daquela iniciativa. Escutar e falar com as pessoas.

7. O que é que acham que é fundamental medir para ir ao encontro dos objetivos da CI? Têm sugestões de como é possível medir esses aspetos?

4 → Acho que no fundo é a escuta ativa. A forma como se mede essa escuta ativa é que é o “*one billion dólar question*”. Se é através de entrevistas, conversas individuais informais, se é pequenos almoços temáticos. Há varias empresas que fazem isto de vários aspetos, têm sindicatos ou grupos de colaboradores, as empresas mais tradicionais. Há várias formas de medir isto, mais formal ou mais informal, este tema da escuta ativa. Acho que o tema da cultura organizacional é um processo colaborativo, com recurso a vários aspetos, com as competências refletidas na ambição, nos valores, mas também tem de se refletir no dia a dia pelos responsáveis da empresa, tem de se sentir isso, ver isso.

2 → Lembrei-me disso. Ouvei comentários, mais uma vez na semana NOS Bem-nos-quer. Isto é tudo muito bonito, numa semana temos imensas atividades, mas depois o meu chefe ou o chefe do meu chefe estão aqui a pressionar-me ou a causar aquela ansiedade desnecessária. Obviamente, numa empresa como esta com tanta dinâmica, há *stress*, não é isso, mas aqueles exageros temos duas mensagens completamente opostas. O meu dia-a-dia assim, mas depois estão me a dizer que se preocupam com o meu bem-estar mas depois tenho um colega que é exatamente o oposto e cai por terra aquela mensagem, destrói um bocadinho.

4 → Sim é isso, às vezes não conseguimos usufruir das iniciativas. Uma pessoa tem uma formação, uma deslocação profissional, um projeto e essas circunstâncias nem sempre casam com estas iniciativas, mas às vezes também temos essa pressão de ter de entregar e não nos podemos envolver tanto quanto gostaríamos nestas ações.

2 → Eu não me estava a limitar só a essas ações. É natural eu gostar de ir a uma ação, mas ter uma reunião que é importante para a empresa e obviamente a reunião está em primeiro lugar. Essa pressão no dia-a-dia, mas depois esta semana muito gira...

3 → A preocupação com o bem-estar dos colaboradores não devia ser apenas uma semana.

2 → Não deve ser uma coisa que se diz mas sim que se vê, e as pessoas querem sentir.

1 → Em todas as frentes, de cima para baixo, para os lados.

4 → Ainda hoje estávamos numa conversa, só para complementar, que é o tipo de *facilities* que nós damos, no sentido que prestamos aos colaboradores. Todas as empresas de soluções tecnológicas, mais à escala portuguesa, estão a oferecer aos colaboradores, às equipas no local de trabalho, para que as pessoas se sintam parte da empresa. Aqueles pequenos mimos, distrações. Por exemplo, eu não valorizei nada, mas sei de pessoas que valorizaram o facto de equiparem o espaço de descanso com aquela mesa de matreco. A mim não me acrescentou, mas houve colegas que sentiram aquilo positivo, era uma forma de descontrair. Este tipo de coisas parece que não, mas contribui. As pessoas falam, cruzam-se mais, fazem uma pausa de qualidade. Por exemplo, há uma empresa em que se o colaborador chegar antes das 9H tem um pequeno almoço disponível para as pessoas e é uma forma de as pessoas chegarem a horas ao local de trabalho e ao mesmo tempo é um mimo para as pessoas, chegam e não têm de ter a preocupação de preparar algo em casa para comer. E há muitas outras coisas que podem dar ânimo durante o dia. Este tipo de coisas são aspetos importantes que devem ser analisados, estudados em que medida é que contribuem positivamente.

1 → Eu acho que nesta altura, a empresa está numa fase em que as grandes ações não chegam, por isso, é que só uma semana é bom, mas não é suficiente. Se calhar estamos numa fase em que as pessoas precisam de sentir mais no dia a dia e se calhar daí como estavas a dizer, ter pequenas coisas ao longo do tempo. Todos nós temos coisas que nos tocam de maneira diferente, ou seja, a ti os matreco não diziam nada, mas a uns colegas diziam bastante, a mim também não me diziam nada. O pequeno almoço também não me ia dizer nada porque eu tenho uma série de intolerâncias alimentares e provavelmente não iria poder comer nada, mas pronto, eu percebo e reconheço valor. Se nós tivermos pequenas coisas que acabam por influenciar algumas pessoas, no final do dia estamos a influenciar toda uma empresa com pequenas coisas. Se temos uma semana de saúde e bem-estar uma ou duas vezes por ano parece um *check* e uma injeção de adrenalina, mas que depois fica a faltar consistência.

3 → Pensando mais diretamente na pergunta, se tu fores medir o êxito ou a perceção que as pessoas têm sobre o bem-estar dos colaboradores logo a seguir à semana do bem-estar e

fizeres o mesmo inquérito 6 meses depois, é fundamental ver a diferença. Estás a fazer o *survey* a seguir a dares “um chocolate” é sempre bom.

2 → Há ainda outra coisa. Não queria chamar *coaching*, mas... não ser só dar um rebuçadinho para o colaborador se sentir bem, mas depois as pessoas que influenciam e impactam o dia a dia do colaborador também serem não é bem um *coaching*, mas que percebam que determinadas atitudes, não é por mal porque a pressão existe todos os dias, que poderá estar a fazer com que o caminho que nós queremos percorrer vá para trás. Por exemplo, pessoas que não respeitem o tempo do colaborador, que ele tem de estar disponível sempre. Não respeitam o tempo do colaborador e acham que se fizerem um pedido sexta feira às 19h e segunda às 9H já o querem pronto, sem ser algo urgente, que tenha impacto no cliente, só porque querem ver aquilo resolvido, naquele momento. Não respeita o tempo do colaborador e acha que ele tem que trabalhar no fim de semana. E não é uma vez, é sempre porque o colaborador está ali e é da empresa, está ali para o que lhe der jeito. Não é para ser sindicalista, não é isso, são os exageros. Acho que com as tecnologias caímos no erro, sem querer, fora de horas, fazer telefonemas porque precisamos de saber alguma coisa, mandamos *emails* e as pessoas sentem-se na obrigação de responder e estar disponíveis a qualquer hora do dia. Durante o fim de semana durante as férias e isso contribui para o contrário da semana do bem-estar. Tens uma semana fantástica, mas no resto do ano estás a estragar aquele efeito e nada acontece, nada muda.

3 → A medição para funcionar tem sempre de ser multicanal. É os inquéritos, os *focus group*, as conversas. Para teres uma medição real e bem feita tem de ser em vários momentos do tempo, sobre cada tema em diferentes momentos do tempo e com medições complementares. As pessoas não respondem a um *survey* da mesma forma que respondem a um pequeno almoço ou a uma ação qualquer de troca de ideias ou como respondem a uma entrevista individual. Obviamente com grupos demográficos, que permitam ter uma ideia interessante, para obter indicadores que nos sejam úteis e que possam ajudar a implementar tudo isto até porque muitas destas coisas não dependem só da CI, pode ser uma forma de comunicar ou de motivar outros departamentos a fazer isso. Um inquérito por parte da CI para perceber o que é que os colaboradores mais valorizam do edifício pode ser uma forma da CI ajudar a DGAS a saber o que deve ser feito.

2 → Tu tocaste num ponto e agora lembrei-me, a avaliação é feita para baixo. Tu tens um comportamento corajoso, tu és entusiasta, por aí fora, mas depois para cima não há ou para os lados. Uma avaliação a 360. Não sei se temos maturidade, se é possível montar isso, mas

pelo menos ser discutido acho que devia ser. Por exemplo, uma pergunta “o teu tempo é respeitado?” ajuda a que se calhar mudem os comportamentos, não sei, mais uma ideia.

Em que perspetivas as empresas devem apostar mais para medir a CI?

8. Em que perspetivas acham que as empresas devem apostar mais?

- *Employee engagement*
- **Produtividade**
- **Satisfação**
- **Qualidade**
- **Performance interna**
- *Engagement*
- **Motivação**
- *Word-of-mouth*

Como se pode medir estes aspetos?

1 → É sempre um bocadinho relativo, vai sempre depender do estágio de maturidade da empresa, consoante a fase da empresa em que ela se encontra, é mais importante apostar na performance interna ou no *engagement*. Imagina que é uma empresa muito pequena, só um exemplo, uma *start up*, se calhar não se precisa de preocupar muito com o *engagement*, mas sim com a produtividade, a performance porque estão numa fase de crescimento. Se for uma NOS, na fase em que nós estamos, eu começava com a satisfação.

2 → Há uma frase muito gira, que já não sei quem diz...diz que deves tratar os teus trabalhadores como tratas os teus clientes.

1 → Eu acho que nesta fase a satisfação e a motivação são críticos nesta etapa da empresa.

3 → Sim, satisfação e motivação.

2 → Concordo. A produtividade e a performance são aquilo com o que somos bombardeados há anos, já sabemos.

1 → É uma empresa de elevado ritmo.

2 → Em relação à produtividade, não é a CI sozinha que influencia, mas contribui. Como medir é que é difícil...

3 → É difícil... A CI influencia a satisfação e a motivação que por sua vez influenciam a produtividade dos colaboradores, mas é muito difícil perceber o impacto que a CI tem na produtividade dos colaboradores.

2 → São vários fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores. Medir que produtividade foi impactada pela CI é muito difícil, acho que é impossível...

1 → Voltamos à versão holística. Somos um ser múltiplo e somos impactados por várias variáveis, estamos a contar aqui o fator humano, acho que nunca vai ser possível medir de uma forma rigorosa que foi a CI com uma ação específica que impactou a minha vida.

3 → Podemos perceber se a satisfação e a motivação aumentaram com ações da CI mas a produtividade acho que não.

9. Consideram que deve ser analisado o impacto de cada canal de comunicação? Porquê? Como?

Todos → sim.

1 → Sim, para reajustar ou orientar a relação com os colaboradores. Se temos um cartaz que não é visto, se calhar não vale a pena investir nele. Se temos uma *intra* que é vista por uma parte dos colaboradores e que os individuais da cantina são vistos por outros tantos ou pela maioria, consoante o tipo de tema temos de explorar o que é que pode ser mais adequado e só através da medição.

4 → Acho que a medição é importante mas honestamente não acho que é uma coisa que deva ser feita com bastante recorrência, não é uma coisa que muda no curto prazo. A não ser que seja introduzido um novo canal, acho que é uma coisa “*one shot*”, mediu-se e tira-se conclusões.

2 → Concordo.

4 → Eventualmente, daqui a algum tempo faz sentido medir outra vez ou porque decidimos apostar mais num determinado canal ou porque há um novo canal. Aí faz sentido analisar.

1 → Não sei se concordo porque diferentes temas vão requerer diferentes canais e por isso mesmo o facto de estares a avaliar a eficácia de um canal de comunicação num tema não significa que não seja eficiente noutra tema. Percebes? Quando dizes fazer “*one shot*” pode comprometer aqui eu achar que os cartazes nunca funcionam, mas afinal até funcionam para alguns tipos de mensagens. Não sei, “*one shot*” não tão pouco, mas fazer uma análise para tentar perceber que tipo de mensagens devem ser utilizados em cada canal. Nem todos os temas, por exemplo, são dignos de receber um SMS. Se calhar temas mais urgentes, mais graves ou que de facto afetam toda a população da NOS convém ter um SMS associado, mas noutros casos não. Descartar um SMS só porque não funciona nalguns também não faz sentido.

2 → Fazendo essa análise tendo em conta o que estás a dizer. Ok temos este canal funciona com o tema x, y e z. Se fizeres várias perguntas se calhar em “*one shot*” consegues fazer toda esta análise.

10. É importante para a CI medir o impacto dos diferentes conteúdos comunicados? Ou deve comunicar apenas informação básica, necessária? Como o pode fazer?

1 → Hoje em dia, a empresa tem pessoas de gerações muito diferentes. Tens uma população *millennials*, uma população mais crescida, ... nem todas as pessoas vão receber informação da mesma maneira nem vão dar a mesma importância consoante o canal que recebem.

1 → Por uma questão de economia de espaço acho que a CI deve conseguir selecionar as informações mais importantes. Se não as pessoas acabam por desligar e não ver toda a informação disponibilizada. Só os principais pontos.

Outros → Sim concordo.

11. Na vossa opinião, a CI deve analisar o perfil dos colaboradores para os segmentar ou deve analisar a organização como um todo? Porquê?

1 → Eu defendo uma abordagem de *clusters* por causa dos interesses serem diferentes e o momento da vida também. Há colaboradores que já têm filhos, outros que não têm.

2 → Sim concordo.

1 → A abordagem *one to all* só em casos muito críticos.

2 → É que se nós no *marketing* segmentamos, há anos e anos, as empresas sabem que é importante, porque é que os colaboradores, que são um dos recursos mais importantes de uma empresa, são diferentes?

1 → Estou-me a lembrar, não de CI mas das políticas de RH, e há umas que são *one to all*, em que eu não me identifico, não vejo muitos benefícios, sinto-me excluída. Conhecendo melhor os nossos colaboradores, não só para a CI, mas também para os RH e outras coisas da empresa, é possível adequar ao perfil.

12. Consideram que a CI tem influência no conhecimento que os colaboradores têm da empresa? (ex: estratégia, objetivos, cultura, entre outros). Se sim, acham que deve ser medido para entender o que deve ser feito? Como medir?

Todos → Sim, sem dúvida.

3 → Sim, mas acho que não é responsabilidade da CI, ou não é exclusiva responsabilidade da CI. Tem um papel importante, sobretudo em medi-lo, se está a ser feito ou não, e um papel importante em transmitir essa mensagem a quem tem a responsabilidade de dar esse conhecimento aos colaboradores.

1 → Sim, isto são coisas mais de RH.

13. Consideram que a CI deve averiguar se os colaboradores recomendariam P&S da NOS à sua família e aos seus amigos? Porquê? A CI influencia? Como medir?

2 → Eu acho que eles pelo menos devem saber. Se são eles a fazer, não sei...

4 → Eu acho que isso é importante. Se nós não acionamos os nossos P&S, isso não dá muito boa imagem ao nosso entorno e nós nesse sentido estamos em *check*. Se a pessoa trabalha lá e não recomenda determinado tipo de produto... Da mesma maneira, que também acho importante sabermos como devemos atuar quando alguém que conhecemos nos vem pedir ajuda com algum produto ou serviço. Sabemos que temos um canal interno, um *email*, em que podemos indicar essas situações, isso também é produtivo. Da mesma maneira que recomendamos P&S também recomendamos ou não o nosso apoio ao cliente. Se nós dizemos à pessoa que não a conseguimos ajudar, a pessoa vai dizer: “e então e agora? Vou a uma loja?”. O *feedback* não foi positivo, não me conseguiu ajudar, isso soa mal. A CI podia ajudar mostrando que temos estas ferramentas à mão e como é que poderíamos atuar nestas situações, como é que é o processo, para de certa maneira nós também conseguirmos explicar às pessoas.

2 → É importante também que essas ferramentas que nos disponibilizam para ajudar família e amigos funcionem, se não o resultado é ainda pior.

1 → Eu acho que é importante mas não é da exclusiva responsabilidade da CI. A CI deve facilitar, dar as ferramentas, mas são outras pessoas que têm que garantir que as coisas funcionem. Serviço ao cliente não é da responsabilidade da CI.

14. Consideram que a CI tem influência no nível de satisfação dos colaboradores com a empresa? E na predisposição dos colaboradores em recomendar a NOS a familiares e amigos para trabalhar? Como se pode medir?

Todos → sim. Medir é que é mais difícil.

2 → É importante recolher este *feedback*. Perceber quais são os comentários nos corredores. A CI deve perceber quais são os problemas e endersá-los às pessoas que os podem responder.

Investigador: Têm algo a acrescentar?

1 → Não vejo aqui muito mais alternativas do que aquilo que já mencionamos e que a CI já faz.

2 → Eu acho que o facto de não se conseguir medir não é impeditivo que se faça. Já sabemos que medir tem impacto e acreditamos que a CI tem impacto nos colaboradores e não devemos deixar de fazer por não conseguirmos medir o impacto exato.

1 → Não tem de ser um número real.

4 → É um bocado difícil de quantificar que ações são importantes mas podemos tentar relativizar, ou seja, fazermos uma pergunta do tipo: “no conjunto destas ações, quais é que são as mais importantes? Há alguma que sugeres?”. Agora, a CI tem uma comunicação específica para Alfas (*trainees* da NOS) e sendo assim consegue medir o antes de entrarem e o depois, e ver o impacto e também perceber qual é a opinião dos Alfas dessa comunicação e dos outros colaboradores que não têm essa comunicação dirigida a eles. E podem, por exemplo, fazer um projeto piloto, implementar alguma iniciativa num só edifício ou numa só direção e ver o impacta que cria, se realmente influencia ou não a produtividade. Mas a produtividade é algo muito complicado de se medir...

Anexo 2: Transcrição do *Focus Group 2*

Qual a percepção que os colaboradores têm da CI?

1. O que é que entendem por Comunicação Interna? Qual pensam ser o seu objetivo e quais os principais benefícios?

6 → A comunicação é conseguir passar mensagens, serem entendíveis. Passar mensagens e recebê-las. A CI é porque é dentro das organizações. Vejo-a de uma forma muito alargada, que sai muito da forma de CI porque é toda e qualquer interação mais formal ou mais informal relacionado com temas da empresa entre pessoas. Por acaso existe um departamento que gere essa informação específica e iniciativas específicas, mas o que estamos a fazer aqui é Comunicação Interna. A forma como as pessoas comunicam por *email*, presencialmente, etc., são Comunicação Interna, tem a ver com o comunicar dentro da empresa.

7 → Aqui o objetivo e os principais benefícios eu diria que o grande objetivo é alinhar todas as pessoas numa cultura, que é um termo muito amplo e discutível, pois existem várias culturas dentro de uma organização, e tentar alinhar com os grandes objetivos da empresa. Os melhores benefícios da CI é pôr-nos a falar a mesma língua ou tentar. Haver um descodificador.

8 → Eu concordo totalmente com as minhas colegas. E, para além, do alinhar, no meu ponto de vista, e visto que estou na empresa há apenas 2 anos, comparativamente com as minhas colegas, é um período de tempo muito reduzido mas acho que é uma dinâmica fundamental da própria organização, como é que ela está estruturada, quem são os nossos colegas, quais são os principais projetos, quais são os princípios, quer numa lógica de colaborador para colaborador, quer de colaborador para cliente, é uma ferramenta fundamental para nos integrarmos e apoiar o processo de integração.

6 → Numa visão restrita da CI, do ponto de vista de uma área que atua de uma determinada forma e não do ponto de vista alargado como eu disse à pouco, desse ponto de vista é o sustento e um instrumento fundamental para a percussão de uma estratégia. Não existe uma estratégia vencedora se não existirem pessoas. Não chega existirem sistemas nem existirem objetivos nem existirem processos. O que faz esta máquina seguir um determinado caminho é a energia e a direção que as pessoas dão a estes instrumentos que têm de suporte. E a CI serve para isso mesmo, para alavancar toda uma estratégia a partir das suas pessoas, ainda que existam motivações completamente distintas dentro da empresa e que existam culturas

diferentes com códigos de atuação e valores pessoais diferentes, porque isso existe. A comunicação deve-se focar nos pilares dos quais não abre mão e que a estratégia da empresa considere fundamentais que sejam percebidos por todos, entendidos por todos, mas que também sejam capazes de mover, porque conhecer e saber é pouco. A CI ajuda não só nestas primeiras fases, mas também na última que é mover as pessoas para a ação, respeitando as suas motivações, mas criando um código de atuação comum.

5 → Eu ia acrescentar essa parte. Acho que para além do alinhar e do informar, comunicar, acho que isso são os mínimos da CI. Há toda uma variante ao lado que é o mover, o energizar, o mobilizar.

6 → É o capacitar porque não capacitas só com a informação. Capacitas com o conhecimento, capacitas com o comportamento. Portanto, nestas vertentes que fazem as pessoas agirem....

5 → Se calhar não tendo o desafio máximo como a número 7 estava a dizer, de ter uma cultura única, porque já sabemos que é difícil, não é fácil, ainda estamos a léguas disso, mas é tentar ao máximo que as pessoas se identifiquem com a NOS, saibam quais são os princípios da NOS, saibam quais são os valores da NOS, saibam para onde é que a NOS se dirige.

6 → E que atuem. Têm muita margem de ação, quem em conformidade. Aí é que se chama alinhamento, mas o trabalho para chegar ao alinhamento.

7 → Não é ter só uma cultura, é conseguir ter as várias. Conseguirmos ser políglotas. Falarmos a mesma língua e entendermo-nos. Acho que é um processo muito desafiante.

5 → E eu acho que há outra coisa que é importante dizer aqui, que deve ser, e cada vez se fala mais, transparente. Fala-se cada vez mais na comunicação transparente porque as pessoas falam mais, acreditam, confiam, mais se envolvem.

6 → Isso é muito o *how to*. Podíamos aqui falar em muitos atributos que atuam para que a comunicação seja isso tudo. É importante definir um conjunto de princípios que criem nas pessoas uma predisposição para se moverem e isso há o básico que a número 5 está a dizer, que é a transparência e se não houver transparência não se gera o outro básico que é a confiança. Ser consistente. Confiança é o fim último dos atributos, é o atributo que os outros atributos criam, mas se tu fores consistente, se tu fores transparente, se tu fores regular e tiveres comunicação regular, se tu fores persistente, se tu fores *omnichannel*, se fores ao encontro onde as pessoas querem estar, maximizas o teu trabalho com estes atributos e conseguindo chegar a todos e com confiança e aí o papel fica facilitado, se não nós

poderemos quer fazer tudo e mais um par de botas e nada acontece. Mais no envolvimento todo que tu precisas que as pessoas comuniquem dentro da empresa que são todas as pessoas e sobretudo as lideranças, têm de ser aliados.

2. Consideram que uma Comunicação Interna eficiente pode...

- **atrair mais talento humano?**
- **levar à retenção e ao *employee engagement*?**
- **melhorar a reputação?**
- **gerar resultados financeiros superiores?**
- **que outras vantagens poderá criar numa organização?**

5 → Portanto, eu diria que sim às quatro.

6, 7 e 8 → Sim, completamente.

6 → Outra vantagem é a sustentabilidade dentro de uma organização, ou seja, eu acho que uma vantagem que decorre disto tudo, tu precisas de reter talento, tu precisas de reter o talento que tens, melhorar a reputação nos *stakeholders* todos, inclusive nos colaboradores e esta melhoria da reputação ajuda-te nos dois primeiros e depois em *output* de resultado, tens um resultado financeiro superior. Ora, um resultado financeiro superior é um dado muito importante para a continuidade da empresa e todo o impacto que ela tem num ecossistema. Não é à toa que a sustentabilidade também está na direção da comunicação. O impacto que uma empresa tem ao existir na geração de emprego, na criação da riqueza, tem um impacto completo para a comunidade, no quanto pode influenciar o meio. Imagina se a NOS desaparecesse.... Se a NOS tivesse uma gestão que não olhe para isto e que de repente isto não exista ou que não se preocupa com isto, temos sérios problemas porque provavelmente é uma organização que daqui a uns anos, sei lá 2, 3 ou 4 anos, não existe e isso tem um impacto económico muito grande, do ponto de vista económico, naquilo que é a sustentabilidade do país. As empresas quando existem têm este fator. Têm um fator com que se têm de preocupar que é a sustentabilidade.

8 → Sim, a sustentabilidade do negócio é muito importante. Sem a sustentabilidade de negócio nada funciona também. Eu não sei se ali o melhorar a reputação também está intrínseco o construir a cultura da organização muito em linha com o que falamos anteriormente. Eu acho que uma CI pode melhorar a reputação e construir, reforçar aquilo que é a cultura e os valores da organização.

6 → A cultura há de ser uma ferramenta para atrair mais. Uma cultura de uma determinada forma, uma cultura tem que conseguir atrair mais talento, levar à retenção, melhorar a reputação e gerar resultados financeiros. Portanto, a cultura é transversal e alavanca todos aqueles pontos. Nós trabalhamos para construir a cultura com os olhos postos nestes objetivos e com o fim último da continuidade da empresa que não verbalizamos, mas é para isso que os resultados financeiros servem. Para nos pagar os salários, para os outros *stakeholders*, seja o ecossistema dos fornecedores, seja os próprios acionistas, tudo. O impacto que isso tem, se uma empresa da nossa dimensão desaparece... As pequenas empresas também deviam pensar assim, embora nem todas pensem, mas está a mudar, porque é mais para comprar o carro descapotável, ou a segunda casa, mas se o fim último das empresas fosse a sua continuidade... e é por isso que as empresas familiares têm prolemas... se o fim último fosse a sua continuidade era uma gestão responsável sempre e não de curto prazo. Gestão sustentável para não falir não sei quantos *stakeholders* que dependem de ti, para não colocar no desemprego uma série de colaboradores e para não deixar sem dinheiro uma série de acionistas que apostam.

3. Na vossa opinião, os colaboradores influenciam a perceção que os clientes têm da empresa? Porquê?

5 → Uiii, na minha opinião, muito.

6 → Muito sim. Basta olhar, imagina, nas redes sociais, e nós até temos alguma sorte, não temos muitos colaboradores a serem *detractors* nas nossas redes sociais, mas também não estão a ser embaixadores que era o nosso objetivo. Imagina o ótimo é quando os colaboradores estão *engaged* e são *promoters* do sítio onde trabalham. Isso tem um impacto brutal nos clientes. Os clientes gostam muito da organização porque a empresa para eles não é humana, por isso é que não se abandona nem nunca se vai abandonar, e há muitas empresas online que agora se estão a virar para o retalho.

5 → Sim, para ter uma parte física.

6 → Sim, porque é tudo da perceção das pessoas. Os clientes quando interagem connosco acham que estão a interagir com a NOS, mas não é a NOS instituição, é a NOS colaboradores da NOS. Ora, eu até posso ter um produto fantástico, uma coisa maravilhosa, mas se depois tenho uns amigos lá em casa que vão lá jantar e eu começo a dizer muito mal da forma como me tratam, os meus amigos têm uma solidariedade gigante comigo, ... se me veem destruída, se me veem triste, primeiro vão ler a história que eu contar, não é? Mesmo que não seja 100%

verdade. E isso influencia esses meus amigos que até são clientes e estão satisfeitos, mas que vão ter a percepção que lá é duro, que é terrível. A próxima vez que tiverem um problema, caso venham a ter um problema com a NOS, nunca se vão esquecer dessa história. Agora imagina que não é nesse jantar, mas numa rede social que há e que as pessoas vão para lá falar. Por exemplo, “sou um ex colaborador da NOS”, digo ex, já nem digo colaborador mesmo, “se pagassem o salário é que era bom”, por isso, é que as greves dos *call centers* que não são colaboradores nossos, têm um impacto gigante na reputação. Têm impacto ao dizer que estão não sei quantas horas sentados. Por exemplo, os colaboradores das caixas da empresa X. Fica toda a gente com uma ideia de que a empresa não é humana e isso tem um impacto brutal nos clientes. Se os de dentro dizem mal, imagina o contrário... Eu diria que se nós dissemos bem, o impacto que isso tem é neutro. Eu digo sempre bem e se os meus amigos tiverem com problemas, é “está bem, mas vocês deviam era focar-se no cliente”, mas quando é mal... é muito mau.

8 → Eu aqui queria partilhar dois exemplos, não só de colaboradores mas também de colaboradores de parceiros que acho também relevante pois as suas más ações têm muito impacto na percepção dos clientes. Estes exemplos foram partilhados comigo pelo serviço ao cliente. Um por condução agressiva, de um carro identificado como NOS, e isso gera um *buzz* terrível nas redes sociais e influencia a percepção da empresa e, por exemplo, um outro caso mais no âmbito da sustentabilidade, que apareceu numa praia da margem sul, muito lixo no chão, muitos papéis da NOS e alguém filmou e espalho as imagens no Facebook. Quando nos chegou essa informação ainda tentamos averiguar quem é que o tinha feito, mas foi impossível... Alguém pegou nos papéis e deitou ao lixo e de repente a margem sul estava pavimentada com folhetos da NOS...

6 → Houve também uma notícia que nos penalizou imenso, das 9H às 17H ou das 10H às 17H, que eram colaboradores da NOS que iam a casa das pessoas vender, enganar velhinhos...

6 → Uma das coisas que se deve fazer é incluir os colaboradores, pô-los a construir. Por exemplo, eu agora sou *tester* da nova *app*. Pôr os colaboradores, e até deviam ser todos aqueles que se inscreviam, como *testers* é muito importante! Assim tu crias aquela sensação. O “ouvi dizer que aquilo está mal” deixa de existir, porque os colaboradores ficam responsáveis por construir e quando entra em produção com determinados problemas, porque às vezes pela gestão tem de ser, tu tens consciência disso e és muito mais solidário com o produto porque

o ajudaste a construir. Sentes todo o racional e entendes porque é que teve de entrar em produção.

5 → Tu só recomendas quando tens segurança no produto... Se calhar também não dizes mal, mas também não recomendas.

6 → Isto é uma coisa que acontece em todas as empresas. Não conheço nenhuma em que não aconteça. Tu porque estás dentro tens muito mais perceção do mau do que do bom, porque tipicamente nas empresas não se fala nos sucessos, fala-se nos *flops*... Ninguém comunica os *flops*, não é preciso, toda a gente os sabe. As histórias de sucessos é o tal *storytelling* que a comunicação devia ter dos sucessos. Os colaboradores estão invadidos com os problemas que têm de resolver porque a tua tarefa é resolver os problemas, *problem solving*, podes ter grandes *achievements*, mas ficas contente porque está dentro do plano. De repente acontece uma coisa boa porque tu fizeste uma coisa para ser boa, é suposto ser bom e deixaste ir, isto é, ninguém diz nada, não se comemora. Por exemplo, o UNI (nova ferramenta de CRM) está num sucesso, já produziu efeito em todos os sítios que foi implementado. Em todos os sítios reduziu o tempo de atendimento e ninguém sabe. E eu disse à x que está nas lojas para que quando estivesse a y% nas lojas para nos dizer, porque nós andamos a falar no UNI mas ainda não fomos dizer os resultados, e é muito importante partilhá-los, para as pessoas terem conhecimento e confiança nos P&S desta empresa.

6 → É uma consequência. A comunicação tem de ser consequente, a comunicação não pode começar a contar uma história e não a terminar. No limite pode, por exemplo, dizer que começou e dizer que não correu como se queria, mas, por exemplo, dizer que houve o envolvimento de x pessoas, fazer o reconhecimento de esforço ou o reconhecimento de empenho. E devia ser assim sempre, em todos os projetos que de alguma forma se leva sermos consequentes. E é uma coisa que nós ainda temos de fazer muito na empresa.

Qual a necessidade de medir o impacto da Comunicação Interna?

4. Consideram necessário medir a atividade da CI? Se sim, porquê?

8 → Não sei qual é, não me recordo bem mas há uma frase que refere essa importância, algo “o que não se mede não existe” e acho que essa frase responde a essa pergunta.

5, 6 e 7 → Sim, sem dúvida.

O que é que pode ser melhorado na medição da CI da NOS?

5. Acham que a NOS mede o impacto da Comunicação Interna? Se sim, como?

6 → Sim achamos e até acho que até pode ser muito *benchmarking* nisso. Nós medimos muita coisa. Medimos o quê? Iniciativas. E acreditamos que essas iniciativas contribuem para algo que são os nossos objetivos, como o alinhamento, o *engagement* e o tal contributo, não é definição, mas o contributo para uma cultura comum. Uma cultura de *achievements*, de energia positiva. Nós medimos, mas nós medimos iniciativas, ou seja, falta-nos uma componente de medir resultado final. Se nós dissermos que o resultado final é o contributo para, no final do dia, termos uma cultura que se acredite que seja a cultura que contribui para o resultado final e nessa cultura medir as motivações, quais são as crenças que as pessoas, se as pessoas identificam os valores comuns e depois se comportam da forma que a cultura esperada tem como *base line*, porque claro depois há comportamentos desviantes. Imagina, não é o caso, mas que nós tínhamos definido uma cultura com audaz, ousadia, o valor era ousadia e nós fazíamos uma série de iniciativas para a ousadia e medíamos, por exemplo, em que medida as pessoas participaram nos *workshops*, e que eram feitas perguntas para as pessoas refletirem, pensarem sobre isso e até tínhamos chefias que gostavam de ser questionadas e desafiadas, e depois até traduzíamos para as pessoas o que é que era um comportamento de audácia, ou de ousadia... como é que isso se traduz no dia a dia das pessoas. Audácia não é dizer mal de tudo, nem de tudo o que é feito, é em que medida eu com alguma profundidade questiono, é diferente. Imagina que nós fazíamos isso tudo. Tu desenhas um conjunto de valores e uma cultura, depois vais ter de ter um plano de ação para isto, mas depois vais ter de pegar neste mesmo estudo e, por exemplo, dois anos depois ir medindo. No final do dia o que é que eu tenho de ter? Medir as iniciativas que acreditamos que contribuem em algumas coisas para a cultura que acreditamos ser a cultura que nós queremos. Acreditamos, ok? Porque tem de haver agilidade, cooperação, reconhecimento, tem de haver uma *base line* e uma série de contributos que decidimos que era: 1) não é assumido. 2) a cultura não se traduz em comportamentos, olho para as competências e sinto, ok? O único *guidance* que as pessoas têm sobre alguns contributos da cultura, é olharem para as outras pessoas e verem o que é que fazem porque no limite isso tem de estar muito próximo dos comportamentos que se consideram prioritários. Olhando para isso, era fundamental ter um inquérito, um estudo aprofundado para ir avaliando essa cultura ao longo do tempo e contra evolução de performance da empresa, ou seja, em que medida eu avaliando os comportamentos e depois conseguir ter uma curva de evolução de comportamentos para depois comparar a linha dos

resultados e ver se casam, retirando claro movimentos históricos como, por exemplo, disrupção da concorrência, alterações no mercado. Tirando isto, ter uma medida de negócio que fosse um indicador de negócio que fosse contra uma cultura. Ou dois ou três ou quatro indicadores. Na nossa avaliação isto está mais ou menos implícito porque se assume que as pessoas contribuem com x por cento para os resultados da empresa e também são penalizados sobre isso. Só que não há *guidance*, ou seja, o que é que eu acredito? Se acontecer positivamente, podia ainda ser melhor porque tu não vês isto como um plano de formas de atuar, tu vês isto a acontecer sim e sim, porque sim, porque alguns fazem, outros não fazem esse alinhamento, outros dão um *feedback* regular, outros dão uma vez por ano... Como é que tu sabes que a pessoa está a trabalhar corretamente para os resultados da empresa? Uns sim, outros não. Os resultados da empresa podiam ser melhores? Eu acredito que sim. É crenças, crenças, crenças. Se tu não tiveres este estabelecimento, que é tudo o que ao bocado dissemos ali, que a comunicação tinha de trabalhar, é para uma cultura, fim imediato é uma cultura, uma cultura que se deve desenhar. Depois contra essa de desenhar, o que é que se vai medir? Quando? E depois medir. E depois *linkar* isso aos resultados da empresa. Que é o que os estudos internacionais fazem. Dizem assim, x % das empresas que têm os colaboradores mais *engaged* têm um aumento de duas vezes mais performance económica.

5 → Sim, de aumento de produtividade.

6 → E depois, por exemplo, já que existem esses estudos assim tão grandes, estudos de diversos setores de atividade, vários tipos de economia, em que te podes rever mais ou menos, escolhes aqueles com quais te identificas mais para teres standards de *engagement*, de recomendação, NPS's, NPS interno e NPS de cliente... O NPS interno melhora o NPS de cliente? Melhora na mesma proporção? Ou simplesmente não mexe? Há outro fator que influencia o NPS? Há sim com certeza, a marca. Mas os estudos também te dizem quanto NPS é que é influenciado pela marca ou pela interação de serviço. E interação de serviço somos todos nós. Portanto, medimos pouco, medimos pouca coisa... Medimos muito a nível operacional.

8 → Medes mais os resultados das iniciativas, não medes tanto o impacto.

6 → Sim, é medido a operação.

6. Na vossa opinião, quais são as limitações da medição de CI da NOS?

6 → É isto que eu estava a dizer.... Estas medições que nós fazemos permitem-nos afinar o caminho operacionalmente.

8 → Se calhar poderia ser interessante perceber, porque isto pode ser mais específico de determinadas áreas da empresa, termos uma medição por tipo de colaborador.

6 → Sim isso existe. Por exemplo, o estudo de canais era nominativo. Nominativo no sentido em que as pessoas diziam a que direção e a que edifício trabalhavam para ser feito esse tipo de agregação. Por exemplo, o que é que se constatou? Constatou-se que o NorteShopping (NS) era menos utilizador da *intra* do que a frequência do Campo Grande (CG).

8 → Pois tem a ver com a cultura.

7 → Sim, com a cultura da empresa.

6 → Isto para dizer que temos de trabalhar os indicadores na *intra* para aumentar os *unique visitors*... é por isso que precisamos desse indicador, é um processo fundamental porque vais perceber quem são os colaboradores que vão. Os colaboradores também disseram nesse estudo quais eram os temas que gostavam mais, e vais perceber que em alguns casos os temas já existem, mas não existem com a atratividade que deviam ter e noutros casos, os temas não existem. E se tu conseguires ver, à medida que vais respondendo ao que os colaboradores querem, em *focus group*, escutar mais micro e menos o estatisticamente relevante porque isso já tens e não muda em 2 anos, tu conseguires perceber onde é que podes atuar mais, mas em todos os canais. Por exemplo aqui acho que é deficiente mesmo operacionalmente, ainda é insuficiente num sentido. Quanto mais canais de comunicação nós viermos a ter, mais indicadores temos de medir. Os digitais que utilizam as redes sociais para saber isto, isto e isto, e a *intranet* tem vindo a subir. *Fair*, temos uma parte da companhia que gosta de ser informado assim. Mas depois vemos que existe uma % de colaboradores que não usa isto, não usa isto, mas gosta dos cartazes. Se tu tivesses uma forma de fazer a tua estratégia de canal saber exatamente o que devias pôr em cada canal porque sabias exatamente qual era o público que estavas a usar, brilhante! Não sabendo, tens de ser *omnichannel*. Tens de estar em vários sítios e garantir que com a repetição nos vários canais, a mensagem chega. Portanto, quanto mais canais tivermos, mais temos de medir, mais temos de garantir consistência nos canais. Podemos falar de forma diferente, mas as mensagens têm de ser as mesmas. Podemos falar de forma adequada ao público do canal, mas as mensagens são as mesmas. Mas mesmo assim estamos a nível operacional. Estás ao nível de ter informação operacional e perceber se: “preciso de fazer um projeto de definição de canais? Preciso de fazer um projeto da liderança? Preciso de fazer um projeto sobre uma *newsletter* para indicadores? ...?”. Tudo isto eram coisas que se tu tivesses muito analítica irias conseguir perceber, pistas, mais do que analisas hoje. Mas nós para além de termos só estes indicadores, temos deficiência nestes

indicadores. Portanto, neste momento os indicadores da *intra* não são ágeis. Não consegues retirar muitas conclusões, sem ver esses indicadores quase que os adivinhavas. Quando é algo de benefícios ou de vantagens para os colaboradores tem mais visualizações e quando passas a mensagem em vários sítios também tens mais visualizações. Portanto, depois há que fazer um *mix* disto tudo e medir isto em termos de comportamentos e perceções das pessoas, no fundo é fazer um estudo de cultura, para perceber onde é que estamos, para onde é que vamos e se estamos a ir, porque se não estamos... repara, ainda que o estudo de cultura seja uma coisa que tu medes a prazo e que não vais medir todos os anos, há outras metodologias a fazer. Imagina, anualmente, um *slot* de perguntas mais pequenas mesmo para perceber o comportamento. Por exemplo, se tu não medes, fizeste tudo mal, resultado do final do dia, não moveste nada, não melhoraste nada. Algo se passa no “reino do Nestum”. Bora lá parar todos para pensar. Ou o que estamos a fazer não está correto ou temos fatores como obstáculo. Podemos fazer coisas bonitas, fazer *wellbeing*, fazer coisas maravilhosas. Se as chefias não estimularem, morre... é inconsistente com a atuação...

7. O que é que acham que é fundamental medir para ir ao encontro dos objetivos da CI? Têm sugestões de como é possível medir esses aspetos?

6 → Indicadores de performance financeira ou de performance de negócio Vs evolução cultural.

Em que perspetivas as empresas devem apostar mais para medir a CI?

8. Em que perspetivas acham que as empresas devem apostar mais?

- *Employee engagement*
- **Produtividade**
- **Satisfação**
- **Qualidade**
- **Performance interna**
- *Engagement*
- **Motivação**
- *Word-of-mouth*

Como se pode medir estes aspetos?

8 → Eu acho que aqui não há uma resposta única...

6 → Eles estão muito relacionados... Há coisas que são fins e há coisas que são instrumento. Por exemplo, o *word-of-mouth* é um instrumento.... Acho que há aqui uma coisa higiénica. O que é que vocês veem aqui de higiénico?

7 → A qualidade?

6 → Não sei se é qualidade, se é motivação... Se nós medirmos a motivação das pessoas, não é no sentido que motivação é que têm. É o estado de espírito face à organização. Epah! Não há espaço para comunicar nada... Por isso, é que se diz que quando queres transformar, primeiro tens de preparar a organização para a transformação. As pessoas têm de ter uma expectativa. Têm de estar preparadas emocionalmente. Tudo isto são bolas muito grandes (os pontos mencionados em cima). Como se pode medir? A motivação podes medir com um inquérito, por exemplo, “Senteste-te motivado para as tuas tarefas do dia-a-dia?” e “Senteste-te feliz por vir trabalhar de manhã?”. Opah, há uma série de perguntas de clima e essas são muito mais de clima, porque a motivação é assim, também depende disso. Por exemplo, tens uma grande crise em Portugal. A motivação das pessoas necessariamente vai para baixo, estão com uma visão negativa relativamente ao seu posto de trabalho, medo de serem despedidas.... Por isso, se tu não tens uma estratégia para elevar a moral, ou então pós fusão em que as chefias mudam, imaginas que com a fusão algumas funções se duplicarem e quem é que fica? Medo! Isso é importante medir. E com a motivação também medes a satisfação. “Sinto-me satisfeito pela forma como o meu chefe lida comigo?”, “Sinto-me satisfeito com as relações que desenvolvo no dia-a-dia?”, “Sinto-me satisfeito porque atinjo resultados?” e “Sinto-me satisfeito pela forma como a empresa me reconhece?”. A performance interna é muito difícil de medir. É a medida com que cada um atinge os resultados, os seus KPI's nas avaliações. Medes assim, na parte que é quantificável. Tu definiste os desafios para as pessoas e depois avalias.

5 → Para mim a satisfação está muito ligada à motivação.

8 → Sim, para mim também. Colaboradores mais motivados são colaboradores tipicamente mais satisfeitos. E que produzem mais.

5 → A produtividade depende de tudo do que estivermos a falar até agora.

6 → Muito difícil de medir... muito difícil. Acho que mais uma vez a produtividade é em que medida a empresa melhora. O que é que é a produtividade? Que é muito difícil de avaliar? Portugal não é um país produtivo pronto. Isto é muito difícil de avaliar. Produtivo é com os mesmos fazer mais. Produtividade vem de Produto. No limite é uma pessoa fazer mais produto e isso é difícil de medir. É a empresa que pode crescer e produzir mais

exponencialmente e não cresceu proporcionalmente. E isso aumentou a produtividade. É muito difícil de medir, mas uma das medidas é, por exemplo, custos ou resultados *per capita*. *Per capita*, pessoas da empresa. E se tu vês evoluir os resultados *per capita* podes tentar aferir que estás a melhorar, mas é muito difícil. Imagina que de repente um dos *players*, um dos concorrentes, desapareceu do mercado... influencia muito este dado.

8 → Eu acho que todos os pontos estão muito inter-relacionados.

9. Consideram que deve ser analisado o impacto de cada canal de comunicação?

Porquê? Como?

5 → Eu acho que há os canais principais. Podes medir o impacto dos cartazes se perguntares às pessoas, mas na prática não consegues perceber qual foi o impacto que aqueles cartazes tiveram nas pessoas, só perguntando. E isso é o que nós fazemos com os inquéritos do índice de notoriedade das campanhas. Nós não fazemos todos, fazemos só nas importantes, nas grandes. Mas sim, na *intra* acho que deve ser feito, por *email* acho que deve ser feito. Os grandes, e as pessoas quando foi feito o estudo acho que disseram a *intra*, o *email*, os cartazes, sim, para ver qual é o que funciona melhor. E qual funciona melhor é um bocado o que se disse há pouco. Se calhar o que funciona melhor no CG não é o que funciona melhor na Expo. O que tu (número 8) estavas a dizer há bocado é verdade. Depende do perfil dos colaboradores, da área na qual trabalham. Há áreas que não aderem a quase nada. E eu não acho que seja necessariamente por estarem menos satisfeitos, é por terem um tipo de trabalho e por serem um tipo de pessoas, um tipo de perfil, que não querem que ninguém os chateie.

8 → Sim, estão ali no seu dia de trabalho, passa-lhes completamente ao lado. Sim, mas só medindo é que tu sabes e só sabendo é que tu podes agir. É a mesma lógica do que diz respeito da medição, como questionado em cima.

5 → Nós agora fazemos *omnichannel*, como foi dito, para tentar chegar a todos, mas se calhar se soubéssemos o que resultou melhor no edifício da Expo e no edifício do CG, se calhar podíamos fazer de forma diferente. Mas ainda não estamos aí... Quando pomos cartazes aqui, pomos cartazes lá e por aí. Se calhar se analisássemos isso ao pormenor, fazíamos de forma diferente, consoante o público que temos.

10. É importante para a CI medir o impacto dos diferentes conteúdos comunicados? Ou deve comunicar apenas informação básica, necessária? Como o pode fazer?

5 e 8 → Sim.

8 → Impacto eu acho que é uma palavra muito forte. O impacto na minha perspectiva, aquilo que eu entendo que é, implica sempre alguma transformação e eu aí não sei se não é mais importante medir os resultados todos dos conteúdos e não tanto o impacto porque há conteúdos que efetivamente não têm de ter uma transformação

5 → Sim, são conteúdos meramente informativos..

8 → E, portanto, nessa medida, acho que é importante perceber o tipo de conteúdos que são comunicados.

5 → Sim, há os informativos, há os que queremos que provoquem uma ação.

8 → Sim, e eu acho que isso depois determina as ações que derivam daí mas sempre que relevante e apropriado eu acho que deve-se medir o impacto.

5 → Sim e é importante medir. Por exemplo, com a *intra* conseguimos perceber o que é que as pessoas mais procuram, as notícias com mais visualizações, e já percebemos que está tudo relacionado com o benefício próprio ou com o eu colaborador, mas depois há também as partes “menos *sexy*”, mas que têm também de estar disponíveis e é uma luta nossa fazer com que as pessoas vão ver esses conteúdos que à partida não são tão chamativos.

8 → Eu acho que é fundamental perceber qual é o objetivo que se pretende atingir com cada conteúdo comunicado e perante o objetivo e os resultados atingidos, aí sim é determinando ver se deves ou não medir o impacto associado. Como? Depende sempre do objetivo.

5 → E do canal e do tipo de ação que faças ou não à volta daquilo.

11. Na vossa opinião, a CI deve analisar o perfil dos colaboradores para os segmentar ou deve analisar a organização como um todo? Porquê?

5 → É mais uma vez o que estávamos a falar. Nós não o fazemos, ou pelo menos não o fazemos com a profundidade com que devíamos fazer, mas acho que sim. E caminhamos para aí. Já houve várias conversas nesse sentido, para a segmentação dos colaboradores. Já houve a segmentação através do estudo de *Wellbeing*, já há uma certa segmentação, mas eu acho que sim. Não para tudo. Por exemplo, um índice de notoriedade de uma campanha não me interessa. Interessa-me saber a que % da organização viu aquilo e se moveu ou não moveu. Agora quando tens projetos grandes, como o *Wellbeing* ou o Voluntariado, queres

levar o projeto para a frente e queres tomar uma série de medidas, se tiveres bem segmentado o teu público consegues canalizar iniciativas e as ações de acordo com o teu perfil. No voluntariado, se percebermos que a maior parte dos colaboradores de tantos e tantos anos preferem um determinado tipo de voluntariado, que esteja ligado a crianças, que analisas as ações e as iniciativas para aquele grupo. Por isso sim, para esse tipo de projetos acho que sim. Para projetos grandes, para ações de comunicação grandes acho que devemos segmentar e analisar o tipo de perfis que temos.

8 → O estudo de *Wellbeing* é um excelente exemplo para esta pergunta. Com a análise que foi feita, conseguiu-se provar que, este ano, como foram promovidas iniciativas e ações mais direcionadas ao perfil de colaboradores, conseguiu influenciar positivamente quer o número de inscrições, quer o número de participações, quer os resultados de satisfação. Portanto, essa evolução nos indicadores que são medidos foi muito notória pelo facto de poderes construir iniciativas ajustadas aos diferentes segmentos.

5 → Se calhar não no dia-a-dia, para uma campanha interna, para um Dia da Mãe ou do Pai, por exemplo, mas para projetos grandes que envolvem um plano de ação, comunicação, que envolva uma série de áreas acho que sim, acho que faz todo o sentido.

8 → Sim, acho que consegues obter melhores resultados para a empresa.

5 → Foca no que tens mesmo de fazer .

12. Consideram que a CI tem influência no conhecimento que os colaboradores têm da empresa? (ex: estratégia, objetivos, cultura, entre outros). Se sim, acham que deve ser medido para entender o que deve ser feito? Como medir?

5 → Ao bocadinho já falamos um pouco sobre isto.

8 → Sim, já falamos que a cultura é a base de tudo. E depois daí saem todos os benefícios ou vantagens que foram alavancadas no início. Por isso, acho que o estudo de cultura é muito importante e relacionar isso com os indicadores de performance da própria empresa e de sustentabilidade do negócio.

5 → Sim, tem toda a influencia.

8 → Sim, para alinhar com a estratégia, para aumentar o *engagement*, para contribuir para a cultura e tem de ser medido com um estudo específico .

13. Consideram que a CI deve averiguar se os colaboradores recomendariam P&S da NOS à sua família e aos seus amigos? Porquê? A CI tem influência? Como medir?

5 → Nós temos um programa que se chama mesmo Família & Amigos (programa de apoio interno), que é uma ótima medição para isso.

8 → Sim, chama-se mesmo assim.

5 → Tem duas vertentes. Tem a parte da venda, tu recomendas um amigo teu ou familiar teu que quer aderir à NOS. Fazes uma venda e ganhas uns pontos e depois podes trocar os pontos e depois tem outra vertente, que é a vertente que toda a gente usa e que é a mais usada, o de ajudar um cliente teu familiar ou amigo que já é NOS e que de repente está com uns problemas, está zangado connosco. Eu não estou muito por dentro desse programa e que nitidamente o que é usado é a vertente do ajudar, que é ótimo para nós e para os nossos familiares e amigos, mas devia ser a outra. Devíamos estar a recomendar mais do que propriamente a ajudar. A gente safa, mas a gente não recomenda... E a CI, eu acho que pode influenciar, mas é assim influencia muito quando dá a conhecer o P&S, influencia bem, estás a dar a conhecer um produto completamente novo e a gente diz sempre que o produto é fantástico. A gente comunica isto tudo e eu acho que bem, temos sempre o cuidado de falar para colaboradores e não para clientes, adaptamos os discursos e dizemos sempre para passar palavra aos amigos e recomendar. O que se passa é que o *word-of-mouth* das pessoas nem sempre é positivo. Eu acho que a CI influencia e que tem de continuar a influenciar de forma positiva e eu acho que é das coisas que nós fazemos bem porque não há um P&S que se lance ou muito poucos são os que não comunicamos. Eu aí tenho uma opinião muito própria. Nós agora estamos a fazer basicamente ao mesmo tempo, estamos a par a par, e eu até acho que o colaborador deveria saber sempre antes. Quer dizer sai no outro dia de manhã lá fora e nós cá dentro sabemos à noite. Na prática, sabemos todos ao mesmo tempo. Mas é normal, há sempre aquela preocupação da notícia ir lá para fora antes de sair e de ir para a concorrência. Compreende-se... A par é o mínimo dos mínimos.

8 → Sim aí é a preocupação de ir lá para fora. De o que for publicado na *intra*, no minuto seguinte estar lá fora. Tudo o que pões na *intra* é certo sabido que meia dúzia de horas, dias, semanas, circula externamente. Corres sempre um risco.

5 → Aí o como medir, foi o que falamos há bocadinho. É teres um NPS interno. Neste momento, preocupamo-nos mais com o NPS externo.

8 → Sim, perceber se estamos mais nos *detractors*, nos *promoters*.... Era interessante perceber qual é a % de colaboradores em cada segmento. Perceber a percepção que os próprios colaboradores têm dos P&S da empresa, e também mede a confiança dos produtos e daquilo que a empresa oferece aos clientes. Acho que isso era muito interessante.

14. Consideram que a CI tem influência no nível de satisfação dos colaboradores com a empresa? E na predisposição dos colaboradores em recomendar a NOS a familiares e amigos para trabalhar? Como se pode medir?

5 → Eu acho que mais uma vez era um NPS interno de satisfação.

8 → Um estudo de clima. Acho que ajuda muito a medir o nível de satisfação e de *engagement* com a empresa. Acho que é fundamental para isso. E o NPS que ainda não fazemos para colaboradores era fundamental para perceber o que é que pode ser melhorado.

5 → Sim, ter a tal pergunta “recomendas a NOS aos teus familiares e amigos para trabalhar?”.

8 → Sim, acho importante incluir os colaboradores nestes estudos. Há resultados que indicam que há melhorias a fazer nesta vertente dos colaboradores.

5 → A CI acho que é importante, mas não é a responsável, não é a que tem o papel principal.

8 → Sim, também não acho.

5 → Influencia a forma como atua. Se somos positivos a comunicar uma coisa, se temos iniciativas aliciantes e que as pessoas gostam, os miminhos do Dia do Pai e da Mãe, influencia claro. “Olha vem trabalhar para a NOS que eles lá dão coisas muito giras no Dia do Pai e da Mãe”. Influencia sim, mas não acho que tenha o papel principal.

8 → Sim, aqui entram muitos outros fatores. A equipa, os projetos em que estás envolvido.

5 → RH, lideranças.

8 → O tipo de trabalho, a carga horária.

5 → Tens muitos pontos de RH.

8 → Sim, tens muitas variáveis. Desenvolvimento de carreira, desenvolvimento profissional, formações, salário, benefícios... É todo um conjunto de variáveis que podem ajudar a que tu te sintas mais motivado e satisfeito.

5 → Sim e a progressão de carreira. Eu acho que envolve muitos pontos de RH puro e duro. As pessoas não conseguem dissociar. Eu até posso dizer que a CI comunica *vouchers* a familiares meus, mas acho que ninguém vem para cá só por isso...

8 → Sim, mas se eu estiver altamente insatisfeito, nada motivado, dificilmente recomendo a alguém. Nem sequer consigo transmitir de forma transparente e honesta isso. Estaria a mentir porque aquilo que eu vivo e aquilo que eu sinto não era... Se eu estou insatisfeita isso transparece, sobretudo para familiares e amigos, com os quais tens uma maior abertura. Dificilmente recomendas nesta situação. O mesmo se passa ao contrário. Se tiveres super satisfeito, motivado, se tiveres uma chefia espetacular, que fazes parte de projetos que te agradam, rapidamente apontas a NOS como uma empresa excelente para trabalhar.

5 → Portanto, sim. Eu acho que a CI tem alguma influencia, mas não tem o papel maior.

Anexo 3: Transcrição do *Focus Group 3*

Qual a percepção que os colaboradores têm da CI?

1. O que é que entendem por Comunicação Interna? Qual pensam ser o seu objetivo e quais os principais benefícios?

10 → A CI para mim é tudo que possa ser partilhado para os colaboradores estarem minimamente sensíveis a temas que existam na empresa e que de alguma forma possam sentir-se úteis e sentirem que aquilo que a empresa está a fazer e muitas vezes ninguém tem conhecimento se não houver CI. Benefícios, por exemplo, a partilha.

11 → Em vez de sabermos por meios externos, sabermos primeiro por meios internos.

10 → Acontece-me saber notícias de fora, e que a empresa ainda não as partilhou internamente e isso deixa-me um bocadinho triste porque nós deveríamos receber previamente essa informação, nomeadamente conferências que às vezes há diretores que vão, colaboradores nossos que estão nesses eventos e só sabemos pelo que existe lá fora e não sabemos por dentro. Se na nossa *intra* houvesse a possibilidade de estar algo a ser sistematicamente partilhado e aquelas notícias serem alimentadas durante o nosso dia era muito bom.

9 → Para mim acho muito melhor receber por *email*. Na *intra*, muitas vezes não é uma coisa que se faça com frequência. Pelo menos para mim é o que eu acho. O *email* é para todos. Vimos a saber muitas coisas pelo *clipping*, acho que deviam vir mais notícias por *email* para chegar a todos.

12 → Acho que não devia ser excluído nem um nem outro, acho que deviam ser utilizados os dois canais.

9 → Receber por *email* todas as notícias de manhã era bom. Eu tenho o hábito de ir de manhã ler todas as notícias que tenho no *email*.

12 → Eu acho que a duplicação é interessante. É mais fácil ver por *email* do que ir à *intra*, mas acho que faz sentido que a *intra* exista para arquivar as notícias. Acho é que não está segregado. O que é comunicação está misturado com outras notícias que se calhar não são tão relevantes, está tudo posto no mesmo bolo. Já dei por mim a procurar certas coisas e não é a coisa mais direta. Fazia sentido aquilo que diz respeito à CI *versus* aquilo que não é, às vezes temos informações sobre outros temas, fazia sentido haver uma área própria.

10 → Acho que era muito importante e que fazia muita diferença aqui na empresa mostrar as mobilidades e as necessidades que a empresa está a ter em determinadas áreas e que as pessoas pudessem candidatar.

9 → Isso há lá na *intra*, mas não tem tido nada.

11 → Não tem sido divulgado mas nós temos estado a contratar.

10 → Estamos a contratar fora quando há pessoas com todas as competências aqui dentro e que poderiam ser uma mais valia para a empresa ter colaboradores motivados e sem necessidades de custos em recrutar lá fora.

12 → Concordo, mas acho que isso mais uma vez é RH.

9 → Provavelmente sim, mas ao estar na *intra* acaba por estar relacionada com comunicação.

12 → Sim mas eu estou a dizer isto porque, por exemplo, no programa dos Alfa (programa de *trainees*), é uma coisa que acaba por ter cabeça, tronco e membros. As pessoas estão numa área e depois vão para outra, essa mobilidade ainda existe, mas nem essas funções são comunicadas, onde as pessoas entram, nem as outras vagas internas são comunicadas. Há claramente um défice neste tema. Não há transparência.

11 → A página em si é muito interessante mas se funcionar... Muitas vezes fui aquela página e nunca vi lá nada...

9 → Isto pode ser tema de RH, mas quem divulga é a comunicação .

11 → Acaba por ser uma falha de CI.

10 → O que me parece é que pode haver uma não comunicação entre RH e CI , aparentemente é o que eu acho.

2. Consideram que uma Comunicação Interna eficiente pode...

- **atrair mais talento humano?**

12 → Claro!

9 → Estávamos agora mesmo a falar sobre isso.

- **levar à retenção e ao *employee engagement*?**
- **melhorar a reputação?**
- **gerar resultados financeiros superiores?**
- **que outras vantagens poderá criar numa organização?**

9 → Já falamos um bocadinho sobre isto aoocado... Melhorar a reputação claro. Às vezes vemos aqui movimentações... Porque é que deram lugar a esta pessoa e não houve divulgação, não houve transparência? Isto é reputação.

9 → Sim e isso gera obviamente resultados financeiros superiores.

10 → Exatamente.

11 → Se todos tivermos por dentro daquilo que está a acontecer acabamos por nos sentir incluídos e fazer parte dessa mudança. O facto de não sabermos acaba por ficar um pouco aquém.

12 → É chato sermos os últimos a saber... agora menos felizmente, mas acontecia perguntarem-me “então vocês agora têm isto?”. E eu “se calhar temos.”

9 → As notícias aqui são muito mais fidedignas, lá fora é muito mais rádio alcatifa pelo meio. Aqui também há rádio alcatifa nos corredores, mas se tiver publicado há mais credibilidade.

12 → Nem todos temos contacto com as mesmas coisas, por isso, a informação deve passar de uma forma transversal. Esta não transmissão gera claramente ineficiências. Há coisas que são indirectas, o ruído do que vai acontecer, o que é que vamos fazer, a própria indecisão, é uma improdutividade. Saber a informação ao mesmo tempo que a comunicação social sabe, é o mínimo dos mínimos. Melhora a reputação claro.

10 → Há ruído que podia não existir... o “está a sair muita gente”, “está a entrar”. Há demasiado ruído!

9 → Normalmente só ouvimos o sair, não ouvimos o entrar...

12 → Mas depois vê-se muitas pessoas novas.

10 → Sim mas depois nunca sabemos se são externos, *outsourcing*... Há sempre muito ruído e isso causa muito desconforto.

12 → Principalmente é uma perda de tempo, é ruído.

11 → É importante existir publicamente os novos recrutamentos internos e a divulgação dos lugares por preencher, para as pessoas não irem procurar fora novas oportunidades pois acaba por se perder se calhar pessoas que podiam não estar a gostar daquela função mas podiam dar-se muito bem noutra função e acabam por sair...

9 → E a própria empresa divulga isto nas avaliações, se quer mudar se não quer, mas depois não se vê concretamente nada. É importante haver clareza destes movimentos.

10 → Eu acho uma perda muito grande quando alguém sai porque a pessoa que entra, seja de que área for, quando uma pessoa entra não sabe nada do que é a empresa e está-se a

investir muito naquela pessoa, em formá-la e perda de tempo de outros colaboradores... mesmo que venha de outra área mas da mesma empresa já traz conhecimentos, há muita coisa que já sabe, que está envolvida e que se pode aproveitar.

12 → Mas mesmo que, imaginemos, essa contratação não levasse alguém interno, é mau não haver transparência numa empresa, não ser uma coisa formal.

9 → Não acho que seja segredo nenhum... Acho que é uma coisa perfeitamente normal, entrarem e saírem pessoas.

11 → Acho que podemos melhorar, vir buscar mais cá dentro e não tanto lá fora... quando é preciso é preciso mas acho que às vezes não é, criar uma mobilidade interna resolvia o problema.

3. Na vossa opinião, os colaboradores influenciam a perceção que os clientes têm da empresa? Porquê?

Todos → sim

12 → Sim, por estas razões. Há aqueles estudos, “*Best place to work*” e por aí fora, obviamente que, por exemplo, com certeza que acontece convosco também... nós temos vários fornecedores e conseguimos perceber as condições de trabalho. Há uma empresa que nós sabemos que as condições são más, mas conseguem aparecer sempre como uma boa empresa para trabalhar. São coisas que se sabem de fora. Há empresas que nós temos conhecimento da dinâmica pelos fornecedores. Isso impacta os clientes.

Qual a necessidade de medir o impacto da Comunicação Interna?

4. Consideram necessário medir a atividade da CI? Se sim, porquê?

Todos → sim

12 → Sim por isto. É preciso medir porque nós só conseguimos melhorar se medirmos. Nem que seja apenas para consumo interno da CI.

13 → sim, é essencial medir para crescer e melhorar.

O que é que pode ser melhorado na medição da CI da NOS?

5. Acham que a NOS mede o impacto da Comunicação Interna? Se sim, como?

12 → Eu desconheço.

10 → Eu também desconheço.

12 → Parece-me que estamos a tentar medir com este *focus group* mas desconheço...

11 → Sim, recebemos imensos inquéritos das campanhas, para avaliar quais é que recordamos. Mais não sei.

6. Na vossa opinião, quais são as limitações da medição de CI da NOS?

12 → É interessante medirmos a atividade da *intranet* mas isso é muito pouco... Eu acho que isto é mais fazer a “autópsia” à situação. Era interessante, por exemplo, integrar numa página da *intranet*, para ser algo mais recorrente, que tipo de ações os colaboradores faziam. Coisas simples como, por exemplo, a própria notícia é interessante? Sim ou não? Se não, porquê? Uma coisa breve, nas notícias que faz sentido, não naquelas informativas, para ter um *feedback* mais imediato. Depois se isso é aproveitado e se faz alguma coisa com o *feedback*, já é outra questão. Fazia sentido para coisas que requerem uma maior interatividade. Mesmo, por exemplo, em relação à *intranet*, na questão da usabilidade, o que diz respeito à comunicação devia estar mais segregado, o que são produtos, o que são notícias, o que tem envolvimento dos colaboradores, para pelo menos ter uma ideia do que aconteceu, do que mudou de um ano para o outro,... é difícil medir todas as notícias, seria mais fácil medir só as que dizem respeito à comunicação, perceber a evolução ao longo dos anos. Separação do que é interno do que é externo.

10 → Nós temos muitos *outsourcing* aqui na empresa e podia haver a possibilidade de algumas partes da comunicação da *intra* que os *outsourcing* pudessem visualizar, o que iria facilitar muito o trabalho deles também porque eles deparam-se com muitos problemas de que não conhecem, não sabem, têm que perguntar e eu acho que se estão cá e se colaboram connosco devia ser pensado.

7. O que é que acham que é fundamental medir para ir ao encontro dos objetivos da CI? Têm sugestões de como é possível medir esses aspetos?

12 → Claramente mais inquéritos de satisfação! Isto também poderia ser materializado para algo semestral ou algo do género. Fazer a tal pergunta do “A notícia satisfez? Sim ou não?”. Claramente, medir de forma mais regular.

13 → Não sei qual é a periodicidade com que é enviada os inquéritos de satisfação da CI, mas faz-se regularmente. O meu desafio é fazer esses inquéritos para outros assuntos de CI, não só para as campanhas lançadas.

11 → Por exemplo, se vimos utilidade nas notícias lançadas na *intra*, se vimos utilidade em alguma informação disponibilizada, se sentimos que alguma coisa falhou,...

12 → Para dar um exemplo que tem poucos dias. Recebemos há pouco os resultados da ética de 2018, pronto, é só subtrair o tema e aplicar a mesma métrica. Por exemplo, “Quais foram os pontos altos de 2018? Sugeriram 18 medidas, foram implementas 6 e as outras 12 ainda não”. De outra forma, não há qualquer visibilidade de que alguma coisa mudou. Porque as notícias agora são melhores? Não é mensurável, é muito mais fácil se for algo mais claro. Organizar a *intranet* por conteúdos. O que não falta é informação, mas a organização dela é determinante. Eu sei que estão lá imensas notícias, mas eu ando à procura por palavras-chaves, não é prático, e mesmo assim.... Às vezes demora a aparecer a página que quero, não está estruturado de forma intuitiva. Por exemplo, tal como no caso da ética, a CI devia fazer isso. Deve ser algo que materialize, uma medida de melhoria contínua. Não tem de ser todos os meses, mesmo 3 em 3 meses se calhar é muito, mas talvez de 6 em 6.

Em que perspetivas as empresas devem apostar mais para medir a CI?

8. Em que perspetivas acham que as empresas devem apostar mais?

- *Employee engagement*
- **Produtividade**
- **Satisfação**
- **Qualidade**
- **Performance interna**
- *Engagement*
- **Motivação**
- *Word-of-mouth*

Como se pode medir estes aspetos?

13 → Motivação. Eu acho que a motivação é uma coisa que faz imenso sentido a nível interno. Dou-vos um exemplo que ainda hoje assisti no meu piso. Chegou lá uma rapariga que é do NOS Alfa (programa de *trainees*) e alguém comentou que ela tinha uma pasta muito bonita, que também queria uma coisa daquelas. A diferença das ofertas que dão a pessoas novas que entram na empresa face às que já cá estão há anos, não devia haver... devia haver igualdade para todos.

9 → Sim, igual para todos. E a satisfação também entra aí, é quase a mesma coisa.

10 → A satisfação vai gerir qualidade, gera tudo.

9 → A satisfação e a motivação geram tudo o resto.

10 → Uma pessoa motivada faz a diferença.

9 → Claro que sim, sem dúvida.

12 → Por exemplo, uma das coisas que acho que impacta a motivação, sem estar relacionado com o que estive a dizer, é por exemplo só sabermos no fim do ano se o ano correu bem. Acho que devíamos ter mais visibilidade a meio do ano se está a correr bem ou se precisamos de fazer mais algum esforço. Nós precisamos de saber o que é que podia ter corrido melhor e o que é que pode ser feito. Esta área está assim ou está assado, este indicador está assim, mas não é depois de tudo já ter acontecido. Isso é que já passou e o que é que correu mal.

11 → Aí já não há nada a fazer, é só histórico.

12 → Tudo isso impacta a motivação, a atração e retenção de talento. E isso muitas vezes nem se traduz nem em dinheiro, nem em custos, nem em bens. São bens imateriais, é conhecimento.

9. Consideram que deve ser analisado o impacto de cada canal de comunicação? Porquê? Como?

12 → Isso é claro. Uma métrica de investimento e retorno. Não podemos enterrar dinheiro numa campanha de qualquer tipo e depois não se medir o que é que aquilo deu porque assim não conseguimos prevenir o futuro. O “como” passa sempre por recolher *feedback*. Tem é der ser uma coisa sistematizada. Costuma-se dizer que é muito difícil fazer uma coisa fácil, uma coisa simples, mas é, eu diria que é papel primordial da comunicação. Ter uma coisa ágil, simples o suficiente que permita tirar *feedback* e reverter para uma base de dados ou algo do género para perceber o que é que foi 2017, o que foi 2018, o que foi 2019, quais os novos blocos que foram acrescentados. Nós só podemos melhorar aquilo que medimos, por isso, é importante fazê-lo.

11 → Sim, até para uma perspetiva futura, perceber o que é que correu bem e o que é que correu menos bem. Perceber também que tipo de canal utilizar para cada tipo de informação.

10. É importante para a CI medir o impacto dos diferentes conteúdos comunicados? Ou deve comunicar apenas informação básica, necessária? Como o pode fazer?

10 → É importante às vezes alargar um bocadinho e segmentar.

12 → Nem todos temos obviamente os mesmos interesses mas a questão é que poderia haver um bocadinho mais de dinâmica para saber o que é que cada área está a fazer, o que é que lançaram e o que é que mudou.

11 → Ao segmentar ia ser melhor!

10 → Eu acho que poderia até haver um rodapé na *intra* para que alertasse alguns pontos importantes.

12 → Sim, por exemplo, na nossa página para os clientes verem os serviços. Na minha opinião, melhorou bastante. Não que eu use muito aquilo, mas deu para ver que houve um esforço para tornar aquilo mais claro. Acho que o mesmo tipo de esforço devia haver na *intra*. Aquilo não precisa de ter mil tópicos, mas pode ter 10 e dentro daqueles 10 haver uma coisa clara, para depois uma pessoa perceber o que é que lhe interessa e o que é que não interessa.

10 → Há certos temas que nós se virmos a passar... eu, por exemplo, tenho sempre a *intra* aberta e começo sempre o meu dia a ir à *intra* porque sei que ali pode haver alguma novidade e abro sempre a *intra* quando chego. O facto de haver um rodapé disponível com, por exemplo, “hoje está disponível a nova lista de telemóveis”, “hoje há uma nova vaga para isto”,... Qualquer coisa a passar, qualquer alerta, era útil.

12 → Quando se fala agora da sustentabilidade e disto e aquilo, a comunicação podia ter novos indicadores sobre a pegada de carbono da empresa, o que é que mudou no último ano neste tema. O que é que foi feito? O que é que vamos fazer? ...

11 → Sim, mostrar por exemplo, o que é que está a ser feito de diferente e o que é que vai melhorar.

11. Na vossa opinião, a CI deve analisar o perfil dos colaboradores para os segmentar ou deve analisar a organização como um todo? Porquê?

9 → Geral.

12 → Eu diria que... Eu primeiro acho que deve-se normalizar o para todos, só depois pensar no segmentar. Nós aqui nesta conversa já chegamos a uma série de coisas gerais que não estão normalizadas. Se isso não está estabelecido, acho que a segmentação é um passo posterior. Até porque a segmentação leva a alguns pontos como “será que aquele tema só interessa mesmo aqueles colaboradores?”. Se calhar somos demasiados para dizer isso assim de uma forma tão clara. Não sei se somos um universo grande o suficiente para fazer essa

segmentação. Acho mais importante dar acesso aos colaboradores de toda a informação e quem quiser optar por ler o que lhe interessa.

9 → Sim, cada um faz a sua segmentação. Sim, a informação pode estar segmentada por temas e os colaboradores terem a iniciativa de optarem por aquilo que lhes interessa.

12 → Sem considerações sobre segurança da informação, aí sim é mais fácil depois medir quem vai mais a cada sítio. Perceber onde é que os colaboradores vão. A CI não pode é fazer com que os colaboradores não saibam que a informação está lá. Isso acho que todos têm de saber e ter acesso se quiserem. Imaginemos, crias uma área qualquer com uma série de informação, divulgas, ninguém a lê, claro que é preciso medir para nos apercebermos que aquilo não teve utilidade, ninguém a usou e, noutro caso, perceber quais é que tiveram muitas visitas. Tem é se garantir transversalidade e divulgação.

12. Consideram que a CI tem influência no conhecimento que os colaboradores têm da empresa? (ex: estratégia, objetivos, cultura, entre outros). Se sim, acham que deve ser medido para entender o que deve ser feito? Como medir?

11 → Completamente.

12 → Completamente. Sim, deve ser medido e mais, e não pode ser à posteriori. Acho que devia haver mais passagem de informação, ainda precisamos de estar mais a par do que se passa. Cada um de nós pode fazer a diferença, mas para isso precisamos de estar informados. Acho que há uma série de coisas que se fizer esse esforço, ao dar mais responsabilização de uma forma positiva ao colaborador, o que é que pode fazer no seu dia-a-dia para que seja de uma forma genérica melhor.

12 → Por exemplo, se a Comissão Executiva planeou que “vamos crescer x%”, nós não podemos saber isso muito tempo depois. Tem de ser uma coisa corrente, para nós estarmos a par.

11 → Sim, quando são definidos os objetivos deste ano, têm de ser comunicados na *intra*.

9 → A CI tem influência claro, mas desde que as coisas sejam divulgadas.

12 → Se não houver divulgação, como é que se pode se quer medir? Fazer um questionário seria logo a primeira coisa para perceber o conhecimento dos colaboradores. Mas depois materializar as respostas em alguma coisa. Nós não podemos pedir mudanças se não temos provas. É importante perceber os questionários, se não temos respostas aos questionários é também importante perceber porque é que não temos. Tem é de se perceber se os

questionários são úteis, se têm a informação necessária. Tem influencia tem, mas só se houver divulgação com planeamento e mais uma vez remeter quais são os indicadores. Na minha área vivemos de indicadores, e precisamos de perceber de um ano para o outro o que é que melhorou e o que é que piorou. Se não há divulgação perde-se a possibilidade de ter influência positiva nos colaboradores.

13. Consideram que a CI deve averiguar se os colaboradores recomendariam P&S da NOS à sua família e aos seus amigos? Porquê? A CI tem influência? Como medir?

12 → Eu acho que podemos logo dizer quando um produto é lançado se achamos uma boa oferta ou uma má oferta e porquê.

9 → A CI influenciar propriamente tem mais influência no conteúdo do que... se o conteúdo for bom... acho que não tem diretamente haver com a influencia da CI. Tem a ver com o que está lá e o que podemos vender.

12 → Em muitos casos, já aconteceu nós colaboradores motivarmos alguém a vir e em muitas das coisas o que é que acontece ao cliente final? Em vez de fazermos estas ofertas só para os clientes novos, fazemos também para os clientes antigos para continuarem a fidelização por mais x meses. E nós poupamos na comissão porque se calhar ao fim desse período de tempo eles iam sair. Eu acho que em muitos casos, o colaborador se calhar já fez esse trabalho quando foi possível de comunicar com os seus familiares e amigos.

9 → Sim, mas eu acho que a CI não tem esse papel. Acho que tem a ver com aquilo que está lá escrito. A CI coloca lá a informação, mas foi alguém que a passou.

12 → No caso específico dos colaboradores, que já influenciaram alguns familiares e amigos, devíamos pensar na perspectiva de como continuar a retê-los. Como continuar a fidelizá-los. Uma coisa que eu acho muito útil é o apoio do Família & Amigos (programa de apoio interno). Já me ajudou a resolver uma série de casos que infelizmente pelo apoio normal de cliente não se conseguiu resolver. Isso é um valor acrescentado.

14. Consideram que a CI tem influência no nível de satisfação dos colaboradores com a empresa? E na predisposição dos colaboradores em recomendar a NOS a familiares e amigos para trabalhar? Como se pode medir?

12 → Acho que já falamos ao bocado sobre isto.

11 → Sim, é aquilo da motivação.

12 → Eu até diria mais. Para além dos inquéritos, acho que uma coisa tipo isto, *focus group*, é claramente uma coisa importante. Primeiro porque recolhe-se mais material. É o primeiro em que participo. E acho que se beneficiava em alguns casos ouvir as pessoas, mas depois agir sobre os indicadores recolhidos. Por exemplo, fazer x *focus group* que incluam todas as áreas da empresa, para termos uma abordagem e há 4 coisas que 90% das pessoas falaram, e no ano seguinte está igual. Tem de ser uma coisa consequente.

10 → Sim, é preciso fazer comparações.

12 → Sim e mudar alguma coisa. Até porque não são coisas que custem necessariamente, às vezes é só uma coisa processual, pequenas melhorias, sugestões simples, mas tem de ser medido. Sendo medido a CI facilmente chega à conclusão do que fez. *Focus group* são claramente úteis. Para começar, porque no mínimo dos mínimos as pessoas sentem-se envolvidas e ouvidas.

Anexo 4: Transcrição da Entrevista 1

1. O que é que tu entendes por Comunicação Interna?

Eu sou uma pessoa que não estou muito por dentro do tema por isso vou ser o mais transparente possível. É responsável pela dinamização da marca na NOS internamente e salvo erro tem também uma componente que controla os conteúdos que saem para fora, não sei se é verdade ou não. A CI é responsável por toda a divulgação, produção de ações e iniciativas para as pessoas da NOS.

2. E na tua opinião isso tem benefícios para os colaboradores da NOS?

Sim, sem dúvida. Cria bem-estar e um sentido de união e de pertença que é importante ter no nosso dia-a-dia porque passamos aqui muito tempo e dedicamos muito tempo da nossa vida à NOS. Sentir que fazemos parte é bom.

3. E achas que também tem impacto na atração de novas pessoas, de novos colaboradores?

Sim, sem dúvida, porque a imagem que nós transparecemos de uma empresa dinâmica e aberta, a transmissão da informação, o *word-of-mouth* que é uma empresa fixe, que recebe bem as pessoas, a notoriedade é muito grande e não é só a notoriedade, é também a realidade de o ser. Eu diria que um académico ou até mesmo um grande profissional, com a sua rede de contactos, pode dar uma opinião mais assertiva mas nós pré-licenciados, pré-mestrados procuramos grande, porque é um passo importante da tua carreira, a tua primeira oportunidade, e que pode dinamizar o teu currículo noutra sítio e sabendo que falamos abertamente, que é fixe, que vamos para Lisboa, que é dinâmico, que temos uma festa, que temos iniciativas, que a NOS também faz passatempos de bilhetes e porque tem dinâmicas transversais,..., percebemos que somos um ativo que a empresa reconhece e que de certa forma também é uma forma de nos mostrar que não estamos esquecidos.

4. E para além disso, de ter impacto nos colaboradores, achas que também tem impacto nos clientes ou isso achas que já não?

Eu diria que já não tem tanto. A notoriedade da marca de uma empresa na qual trabalhas e a notoriedade de um P&S prestas para mim são distintos. Tu podes ter uma cultura de abertura, partilha, confiança, autonomia que transparece para as tuas pessoas, mas depois

tens um serviço *commodity*, universal, que não se diferencia muito dos teus concorrentes, e muitas vezes está associado e o nosso país ainda está muito aquém do que deveria estar comparativamente ao resto do mundo e nós tentamos vendemo-lo como se fosse top. Pronto, *anyway*, a experiência quando é má, ficas infelizmente com esse *word-of-mouth* negativo e depois precisas de não sei quantas experiências para converter essa experiência numa experiência positiva. Portanto, diria que são conjugáveis no sentido que o serviço que a marca presta e o serviço como o comunica, representa a NOS como uma marca jovem, dinâmica, mas quanto ao serviço que presta é mais distintivo.

5. E achas que é importante medir a atividade da CI?

Sim, sem dúvida. Eu diria que tudo o que se faz é importante medir. Hoje em dia, *data analytics* é o futuro e temos de estar cientes do que o que fazemos tem de ser medido e tem de ser comparado para que seja baseado nesses dias.

6. E achas que a NOS mede o impacto da Comunicação Interna? Tens alguma percepção disso?

Era o que eu te estava a dizer, eu não conheço. Não conheço de todo, mas como trabalho num departamento que é muito dinâmico e acredito que seja transversal a muitas áreas, a pequenos nichos de negócio que constroem a NOS, eu diria que a filosofia que nós temos de monitorizar, acompanhar e reportar no meu departamento também se verifica nesse departamento.

7. E tendo em conta aquilo que tu disseste que a CI fazia, tens alguma ideia de como é que é possível medir? Do que achas mais importante medir?

Eu sei e tento responder sempre aos questionários e lembro-me de responder a alguns questionários a perguntar de quais campanhas me recordava mais e eu vou poucas vezes à *intra*. Vejo no corredor as dinâmicas que normalmente são as mais principais e as que aparecem lá, mas pronto, não vou muito à *intra* e depois sou sincera nos questionários e quando não vejo digo que não vejo. E digo aquelas que me marcaram porque acredito que isso seja importante para vocês, também para perceberem o que é que devem replicar e o que não devem. Vocês fazem questionários, mas depois não sei como é que trabalham essa informação que recolhem, mas diria que serve de base para ações futuras dentro daquele segmento. Por exemplo, Dia do Pai, vocês questionam, percebem também diria que adesão

é que houve, quem é que realmente contribuiu e quem é que realmente utilizou esse benefício. Para o ano, quando quiserem fazer uma iniciativa do Dia do Pai, vão ver o que é aconteceu no passado. Imagina se têm histórico de 5 anos, o que aconteceu. Por exemplo, houve x adesões, y pessoas que continuaram a usar o serviço depois da promoção, ... e isto é benéfico. O objetivo foi proporcionar um momento de família e a NOS valoriza a qualidade de vida das pessoas, ou seja, criar nuances do que poderá interessar ao *target* da NOS, que são os colaboradores, as pessoas da NOS, e avaliar este nicho depois também como o mercado como um todo, porque representa uma parte. Nós construímos uma certa personalidade e a identidade das pessoas da NOS há de ser compatível em alguns pontos. Quando vamos para fora, claro que é muito mais abrangente, e é o mercado como um todo, mas há uma quota parte da população que há de ser como nós, e se os colaboradores da NOS gostaram disto se calhar no futuro podíamos fazer uns destes miminhos de vez em quando para os clientes que eles também iam gostar. Marcar os momentos especiais, neste caso que te falei, por exemplo, o Dia do Pai.

8. E dos eventos, também consideras que é importante perguntar o que é que gostaram mais, o que correu menos bem, se ficaram satisfeitas?

Sim, sem dúvida. Eu acredito mesmo que nesse caso é ouvir o positivo e o menos positivo também porque sabemos que há sempre duas vertentes das coisas e é sempre importante arriscar e ouvir os dois pontos de vista. Quando algo é feito de forma diferente, é interessante saber o que é que as pessoas acharam. As pessoas valorizam os momentos de união e partilha e acho importante perceber todas estas nuances, tanto para o bem como para o mal, e acho que também é bom arriscar e fazer coisas diferentes.

9. E tu achas que a CI também tem impacto na produtividade dos colaboradores?

Olha eu quero acreditar que sim, mas não sei. É uma coisa importante que sabemos que existe e que ficamos mais confortáveis por sabermos que existe, mas para muitos de nós, no nosso dia-a-dia, não pensamos nisso. Mas é bom que exista porque se não houvesse a empresa ia ser criticada por não haver, sabemos que temos ali um pilar e mesmo que não seja um foco de atenção em todos os nossos dias aqui na NOS, é melhor ter do que não ter. Quando for preciso sabemos que existe e podemos aproveitar, se não íamos dizer “uma empresa tão grande, com tantas pessoas e tantas coisas...”. Ainda agora na conferência de

Human Resources a nossa Administradora estava a falar que queremos reter e captar talento, que queremos fazer novo, que queremos ser ágeis, e tudo o mais, e eu diria que se para fora a imagem é essa é importante que para dentro também o seja. E é bom vermos esse dinamismo e sabermos que existimos e que tentamos ser dinâmicos internamente.

10. E, por exemplo, para medir a motivação e a satisfação dos colaboradores, como é que achas que a CI poderia fazer?

Sou-te muito sincera e mais uma vez é a minha versão e sem conhecimento de causa para tal. Eu acho que a motivação das pessoas vai muito para além daquilo que a CI possa conseguir. Depende do gosto do trabalho, dos desafios que tens, se sentes ou não realizado, se sentes ou não que fazes parte, da tua chefia, da tua direção, se tens um papel definido... ou seja, todos os objetivos eu acho que depende se tens motivação própria. Como é que a CI poderia avaliar a motivação? Eu diria que a CI não pode avaliar a motivação das pessoas na sua função. Isso acho que é mais RH, uma área mais específica de talento e de carreira. Eu diria que a CI pode acompanhar mais a motivação das pessoas no seu estado de espírito digamos. Perceber se as pessoas gostaram das nossas iniciativas e as razões, fazer *focus groups* e entrevistas aleatórias para vários níveis de hierarquia e tentar perceber se aderiram, se sabem o que existe, ... E mandar um *email* com “Sabias que ...” ou então pôr na *intra* tipo “se gostares disto podes ter isto”. Eu sei que na *intra* está lá tudo esquematizado e direitinho e as pessoas que já cá estão há mais tempo dizem “se calhar tens descontos nisso. Vai ver na *intra* os descontos que temos”. Mas se calhar recordar as pessoas porque se as pessoas não forem devidamente enquadradas nisso, a nossa vida na NOS é sempre a correr, muitas vezes nem se dá conta. Quando saímos daqui vamos para a nossa vida e não vemos. Mas se nos lembrarmos que vamos ter os festivais e até somos fãs de alguma banda que vai, vou estar atenta às novidades que vão saindo. Acho que ia ser interessante, como te digo, não medir a motivação das pessoas na sua função porque isso é uma coisa diferente, mas medir a motivação das pessoas no seu estado, na forma como se identificam com a personalidade da NOS e da empresa.

11. E achas importante também medir o impacto dos diferentes canais de comunicação que são utilizados? Perceber a quais é que os colaboradores ligam mais e apostar mais nesse canal de comunicação?

Eu diria que sim, vocês têm questionários têm tudo, e como estávamos a falar do tratamento de informação, acho que era importante primeiro diagnosticar, não sei se já fazem isso ou não... E fazer tipo, ok CI é isto, isto e isto. Qual é a sua ambição, onde estamos e para onde vamos? E depois, que meios é que estão à disposição? Ok, já sabemos quais os temos. Mas pensar, por exemplo, hummmm sei lá, já utilizamos vários canais, mas sei lá, pôr qualquer coisa atrativa, chamativa, na entrada. Eu sei que vocês são bastante dinâmicos e que já têm bastante coisa, mas identificar quais temos, o que pode mais ser feito. E depois dos que já temos, são medidos? Sim ou não? Se já estão ok, estão medidos assim, assim e assim, e o que é que esta medição nos traz? Traz-nos realmente informação que nos permita defender este meio quando for a Comissão Executiva e dizer que queremos estar presentes neste canal? E nos que não estão, se calhar fazer uma espécie de *brainstorming*, perceber as ideias mais loucas, sair da nossa zona de conforto. Já sabemos que temos a *intra*, ok é um meio próprio e que podemos usar para tudo e mais alguma coisa. Já temos as escadas ok. Por exemplo, a iniciativa do Bem-nos-quer foi espetacular, das cadeiras, das escadas ter aquelas mensagens. Isto correu, agora é ir mais avante. As escadas têm a mesma informação e eu que subo as escadas todos os dias, já nem olho. Já não é diferente. A atenção seletiva já nem retém. Mas se puseram lá alguma coisa diferente ou se mudarem as mensagens de um piso para o outro, já reparas que algo está diferente. Se calhar, identificar aquilo que já existe, identificar o que não existe, fazer ideias loucas, depois fazer testes pilotos a ver se resulta e depois medir um a um, para no final se o objetivo for as pessoas recordam-se das nossas campanhas, então recordam-se porquê? Viram no elevador? Viram nas escadas? Viram nos corredores? Ou porque viram na *intra*? Se calhar até se chega à conclusão que o que se vê na *intra* é o menos.

12. E tu achas que devemos analisar o perfil de colaboradores que temos para perceber que tipo de mensagens conseguimos que cheguem a cada perfil ou ver todos os colaboradores de forma igual?

Sem dúvida. Eu diria que devemos trabalhar a NOS como nós trabalhamos o mercado. Nós sabemos que temos as crianças, os adultos, os idosos e segmentamos por *target*, e quando comunicamos definimos para que *target* vamos comunicar. Mas depois sabemos que dentro deste *target* há diferentes perfis e diferentes geografias, temos a NOS em diferentes edifícios

também, e seria importante segmentar e perceber o que é que funciona melhor dentro dos pilares que a CI tem. Se calhar faz sentido que a comunicação no Porto seja díspar da comunicação em Lisboa. Mas permitindo que quando as pessoas do Porto vão a Lisboa também sintam que fazem parte porque há unanimidade na forma de falar entre uma e outra, é tudo NOS. Segmentar sim e se calhar mostrar diferenciação e dinâmica. Fazer algumas alterações. Acho que é muito importante segmentar por perfis. No final do dia, o que é que te interessa? Teres um passatempo? É importante perceber a adesão que há para ver o que é que funciona melhor. Se é isto que motiva as pessoas, que as deixa feliz e que as faz dizer bem da NOS e que são valorizados na NOS, isso é bom. Motivação no final do dia é isso, sentirem-se bem na empresa, identificarem-se com a empresa. Eu estava a ler o artigo da nossa administradora que dizia mesmo isso, que um dos mitos que ela identificava era “é preciso muito dinheiro para atrair talento” e ela dizia que não, que o talento hoje em dia valoriza mais bens imateriais. Claro que o material é sempre importante, mas o imaterial faz sentir “assim vale a pena trabalhar na NOS”.

13. E tu achas que a CI também tem o papel de transmitir aos colaboradores qual é a estratégia, a cultura, os objetivos da NOS? Fazer com que eles tenham esse conhecimento?

Diria que sim sem dúvida. Porquê? Porque nós temos várias direções, que são mais ou menos próximas dos plouros superiores, ou tens mais proximidade e sabes qual é a estratégia e para onde é que a tua direção caminha ou então tens aquelas mais operacionais e ficas, “mas então o que é que estou a fazer? Estou a contribuir para quê? No final do dia, esta função existe para quê?”. Portanto eu diria que, os que já sabem melhor, os que não sabem é importante estarem a par e é importante irem atualizando isso. Eu vou pouco à *intra* ver a estrutura e os organigramas, mas acho que é importante que primeiro isso esteja sempre atualizado, porque é muito desmotivante para as pessoas entrar lá e pensar “oh fogo, o meu nome ainda está aqui” ou “o meu nome não está aqui” e ficas com a sensação de que já não é nada disto e acho importante ter essa preocupação no que diz respeito à empresa, a estar rigorizíssimo, e em dia e depois lá está, se as pessoas querem saber procuram, as que não sabem não procuram ou se não souberem têm como saber, se não entra uma pessoa nova na empresa e dizem-me para eu lhe apresentar a NOS e eu fico “hummmmm espera aí...”, faço-te um resumo, da função que desempenho, sei te falar bem mas depois pego no computador e digo “Lê isto tudo”. Eu acho que no acolhimento é logo importante dizermos o que é que é a

empresa, o que nós fazemos, como o fazemos, e é importante no acolhimento, que é o momento primordial do reter ou não reter talento, e é importante motivar e mostrar transparência máxima. Acho que é importante estar o mais atualizado possível.

14. E tu achas que através, por exemplo, de um questionário a CI conseguia perceber a percepção que os colaboradores têm da estratégia, dos objetivos, se estão informados? Ou achas que devia ser feito de outra forma?

Lá está, eu acredito que se vocês fizessem um questionário a dizer “queremos saber se sabes isto” e fizessem, por exemplo, um teste piloto com escolhas múltiplas, não sei se as pessoas aderiam muito a isso no seu dia a dia para responder porque mesmo que digas que é anónimo, ao dizer que vais fazer “um teste diagnóstico”, as pessoas ficam sempre apreensivas, sobretudo quando perguntas de que direção és, o teu género e a tua faixa etária. Já começa a achar que vais ser identificado e que vais fazer figura de quem não sabe nada. Portanto, acho que podia ser interessante fazer assim um teste “às chegas” e dizer “quando é que foi fundada a NOS” e “Em que territórios a NOS atua?” e “qual é a ambição da NOS?”, já não vou para componentes operacionais e dados, que isso uma pessoa já se perde. Eu leio o Relatório de Contas, que sei que interessa e recebemos um *email* do nosso CEO, e aquilo sabemos que é importante ler, mas ficamos tipo “isto é bom ou é mau?”, só os analíticos puros é que conseguem interpretar, mas também é bom. Questionários acho que seria interessante. E se calhar, porque não, nos mupis que temos e noutras coisas periodicamente, longo a longo, pormos tipo “Sabias que...” ou naquelas *newsletters*, fazer bimensal ou trimestral curiosidades da NOS, daquelas coisas que não custa nada ler e que são interessantes e que ficamos “Ah! Não sabia”. Se calhar nesta primeira fase não esperar que as pessoas vão procurar, fazer uma dinâmica e depois, sim, as pessoas começam a procurar e estar interessadas em saber mais.

15. Tens alguma sugestão para a Comunicação Interna?

Sugestão, hummm diria que... mapear, mostrar resultados, questionários, utilizar mais dinâmicas como a entrada, o elevador, são sítios atrativos e que pôr um vinil é fácil de pôr e tirar e capta a atenção. Acho que poderia ser dinâmico mesmo na ótica de eficiência de recursos. Tentar procurar ativos gerais que temos, que já são nossos e não temos custos, até porque temos *designers* internos que o fazem e ajudam nisso, mas tentar criar a percepção de “isto é interessante”, mostra dinamismo, incentiva as pessoas a tentarem procurar saber mais

e depois darem *feedback*. Porque se fizerem e forem mais recorrentes nas dinâmicas boas que forem fazendo, as próprias pessoas também reconhecem e vão-vos bater à porta a dizer “isto foi fixe, gostei disto”, reconhecem aquilo que foi feito e acabam também por sugerir outras ideias. E, porque não, pôr na *intra* um suporte a dizer “tens ideias? Dá -nos, anda, anda falar connosco” ou então uma caixa de sugestões nos pisos ou então depois de uma ação, quando chegássemos aos nossos lugares receberes um *meeting request* “olá x, bom dia, gostaríamos de roubar x min para ires à *intra* ao suporte” ok, não me custa nada ir. Eu pessoalmente, tudo que vocês enviam eu respondo. Claro que com o dia-a-dia louco às vezes falha, mas todos nós somos ativos da NOS e presença da NOS e se sabemos e queremos fazer parte também sabemos participar e acho que isso é comum a todas as nossas pessoas.

Anexo 5: Transcrição da Entrevista 2

1. O que é que tu entendes por Comunicação Interna?

É toda a área que gere a comunicação para dentro do grupo e para dentro da empresa, portanto o objetivo é muito importante porque através desta área consegues criar *engagement* com os colaboradores e consegues criar dinâmicas de comunicação para que a organização tenha uma comunicação muito mais transparente e muito mais eficaz. O objetivo da CI é precisamente esse. Claro que nesta área há muitos temas a tratar e alguns pontos que tens de respeitar, mas é uma área muito ligada aos RH porque tudo aquilo que tu crias tem muito impacto nas pessoas. E quanto maior a empresa for mais o impacto vai ter dentro da empresa. Por isso, acho que a CI é uma área muito importante dentro de uma empresa, dentro de todas as empresas.

2. E na tua opinião achas que a CI tem impacto na atração de talento, na retenção e no *employee engagement*, melhora a reputação e gera resultados financeiros superiores?

Sim, eu acho que são todos. Imagina, uma CI, e tudo podes pegar neste racional, a partir do momento que tens a tua organização com *engagement*, em que veste a camisola, está motivada, envolvida, isso faz com que os colaboradores consigam passar essa informação para fora. Os maiores embaixadores de uma empresa são as pessoas que estão cá dentro. A partir do momento que tens uma ótima comunicação vais ter melhores resultados em tudo porque as pessoas estão cá vão ser os porta vozes da empresa e vão atrair talento e as pessoas vão querer vir trabalhar para cá. Em termos de resultados financeiros também acabam por criar porque é assim quando tu compras uma coisa, mesmo quando é um serviço, um bilhete para o cinema, acabas por melhorar os resultados porque há uma identificação com a empresa. Eu, por exemplo, se quiser comprar um produto e não me identificar com a marca ou saber que eles tratam mal as pessoas, acabo por não comprar. E isso acaba por resultar em perdas financeiras. Por isso, acho que todos esses pontos estão relacionados com CI.

3. E achas que também impacta os clientes?

Sim, sem dúvida. Como disse há pouco.

4. E consideras necessário medir a atividade da CI? Todas as iniciativas, todas as ações?

Sim, eu acho que é giro perceber. Todas as iniciativas têm de ser medidas porque se tu não consegues medir não consegues crescer, perceber o que é que os colaboradores valorizam mais em termos de iniciativas, o que é que valoriza menos, o que é que fizemos mais, o que é que fizemos menos. Portanto, acho que todas as áreas têm de ser medidas, esta especialmente porque é no fundo, um porta voz de algo que a empresa quer comunicar com os colaboradores. A partir dali surge tudo, seja as iniciativas, seja os passatempos, seja as festas, seja.... Portanto, sim tens de medir.

5. E tu achas que a CI faz isso? Tens essa percepção?

Sim, eu acho que sim. Tenho algum contacto com esse departamento e sei que sim, mas não sei a que nível. Se calhar se não tivesse tanto contacto não fazia ideia.

6. Olhando para essa página, achas que há algum que tem alguma limitação? Ou lembras-te de algo que era importante medir e que não é medido?

No imediato é um bocado difícil... Se calhar devia haver um campo nos inquéritos em qualquer um dos 3 temas (alinhamento, *engagement* e cultura) no qual pudesses fazer sugestões. Se calhar em alguns temas que são muito importantes para as pessoas não tens essa abertura. É importante perceber o que é que os colaboradores valorizam. Ter um inquérito que avalie o *engagement* é muito importante.

7. Na tua opinião, achas que a CI influencia o *engagement*? A produtividade? A satisfação? A qualidade? A performance interna? A motivação? O *word-of-mouth*?

Engagement claramente. Produtividade também. Um colaborador desmotivado é pouco produtivo. Satisfação claro. Qualidade também. Performance internamente claramente. Motivação também. Passa palavra claro que sim também. É o que eu te digo, está tudo relacionado. Para mim, a CI toca em muitos temas de RH e toca nisto tudo, e algumas pessoas não têm noção deste impacto nas pessoas.

8. E tu achas que é importante medir a satisfação e a motivação? Como é que achas que é a melhor forma de medir?

Lá está, acho que era importante fazer um inquérito que tocasses esses temas todos. Iniciativas, o que é que os colaboradores estão mais satisfeitos, insatisfeitos com as iniciativas da empresa que toquem a CI, o que é que acham que nós devíamos mudar, ter um campo aberto para sugestões ou então uma lista com tópicos tipo “achas que (...)?”. No fundo, dar aos colaboradores a voz ativa naquilo eu devia ser a estratégia de comunicação e de *engagement* dos colaboradores dentro da empresa.

9. Em relação aos canais de comunicação. Nós utilizamos vários. Tu achas que é importante medir o impacto de cada um tem?

Acho, que é para tu perceberes como é que tu consegues chegar mais rápido aos colaboradores. Imagina, se pões na *intra*, toda a gente entra na *intra* e é fácil. Mas será que às vezes devia ser por SMS? Às vezes as pessoas veem a dormir nem olham para o que está no edifício, acho que também é importante analisar esse impacto.

10. A CI lança vários temas. Achas que é também importante medir o impacto de cada um, ou seja, para perceber quais são os temas de maior interesse?

Sim, podes fazer isso. Não acho que sempre lances um filme tenhas de medir o impacto que esse filme teve. Podes é dividir por campos. Tipo, na área dos audiovisuais, o que é que chama mais a atenção dos colaboradores? Quando lanças uma notícia de futebol, uma notícia em vários territórios? Eu sei que toda a gente fica muito mais motivada quando são notícias ligada a elas, toda a gente é egoísta, pronto. Naquilo que toca a ti, em que tu podes ganhar benefícios, as pessoas vão dizer que é melhor. Acho que é um bocado por aí. Mas sim, acho que deves medir para perceber em quanto empresa, em quanto estratégia em que é que te deves focar.

11. Achas que é importante também a CI perceber que tipo de perfis é que tem de colaborares para tentar perceber como é que pode chegar a cada um?

Sim, porque tu tens colaboradores muito técnicos, colaboradores muito analíticos, colaboradores com competências mais comportamentais e, portanto, é importante perceber como é que é a heterogeneidade na minha organização. Somos uma organização heterogénea ou homogénea? Acho que isso também é um sinal para percebermos quem precisamos, que

tipo de perfis precisamos. Há coisas que são atrativas para os *data scientists* e que não são atrativas para outras pessoas e vice-versa. É preciso estudar o tipo de perfil que tens dentro da organização.

12. Como já referiste no início, concordas que os colaboradores impactam o *word-of-mouth* de P&S da empresa quando estão satisfeitos certo?

Sim, como já referi.

13. Como já referiste também, os colaboradores também recomendam ou não a empresa na qual trabalham dependendo da satisfação?

Sim claro. Acho que se estiveres insatisfeito não vais recomendar. Eu sei de uma pessoa à qual lhe perguntei se recomendava a sua empresa para trabalhar e ela disse que não... e isso é grave.

14. Achas que a CI tem influencia no conhecimento que os colaboradores têm da empresa, da estratégia, dos objetivos?

Sim claro. Porque se tu não publicas, as pessoas não sabem. Eu acho que a partir do momento que sai o plano estratégico para cada ano, isso devia ser publicado. Se não tu estás a trabalhar e não sabes onde queres chegar... Queres aumentar o NPS e que ações estão a ser feitas? Acho que a empresa toda tem de estar a par. Qua é o objetivo da empresa? Porquê? Acho que é importante envolveres a organização toda nesse sentido.

15. Como é que tu achas que a CI poderia medir esse conhecimento ou o não conhecimento sobre a estratégia e os objetivos da empresa?

É fácil, é com um questionário muito básico. Perguntares, por exemplo, qual é o objetivo da empresa para este ano que vem. Acho que era giro ter essa perceção e com esse questionário também conseguias perceber quem eram as pessoas que tinham mais acesso a essa comunicação.