



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**COMUNICAÇÃO INTERNA NO INSTITUTO DO TURISMO
DE PORTUGAL**

JOANA FILIPA LOPES DA SILVA FURTADO

SETEMBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

COMUNICAÇÃO INTERNA NO INSTITUTO DO TURISMO
DE PORTUGAL

JOANA FILIPA LOPES DA SILVA FURTADO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU
DOS SANTOS – INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E
GESTÃO

DRA.^a ELSA GOMES DA CRUZ – INSTITUTO DO TURISMO DE
PORTUGAL

SETEMBRO – 2014

Prólogo

Sabe para onde vai? Se não sabe, o mais provável é que acabe por não chegar a lado nenhum. Quem segue As Regras sabe exactamente para onde vai. Tem um plano. Fez um mapa do caminho a seguir para chegar ao destino pretendido – em seis meses, num ano, em cinco anos. Planeou o seu jogo e sabe jogar. E o mesmo lhe acontecerá a si.

Os jogadores das Regras mantêm-se flexíveis e adaptam os seus planos às circunstâncias – não pensam rigidamente, mas de forma inteligente e muito fluida.

(Templar, R., 2008:54)

AGRADECIMENTOS

Foi com enorme prazer que fiz parte desta instituição que se intitula por Instituto Superior de Economia e Gestão. Aqui, tive a oportunidade de aprender, colaborar, partilhar e vivenciar o espírito académico que tanto traz de positivo a qualquer estudante. Participar num mestrado que por mim foi desejado, não poderia ter sido mais estimulante. Assim como a oportunidade que me foi dada, em conhecer pessoas que nunca pensei que se tornassem tão importantes como as considero hoje em dia. Essas em conjunto com outras pessoas, tiveram um papel fundamental para a realização do meu objetivo pessoal, o qual seria impossível de alcançar sem o seu auxílio. E é por isso que aqui estou, para lhes agradecer, em particular, toda ajuda que me foi oferecida.

À Prof.^a Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, por toda a disponibilidade, atenção e diligência na orientação deste projeto. O seu apoio foi fundamental para a realização deste relatório, assim como para ultrapassar quaisquer obstáculos e dúvidas que foram surgindo.

À Diretora Coordenadora da Direção de Recursos Humanos do Instituto do Turismo de Portugal, e minha orientadora externa, Dr.^a Elsa Gomes da Cruz, por toda a ajuda, disponibilidade, compreensão e orientação na realização do meu estágio na área de Comunicação Interna no Instituto.

À Dr.^a Ana Paula Almeida e à Dr.^a Filipa Carvalho, ambas Técnicas Superiores da Direção de Recursos Humanos do Instituto do Turismo de Portugal, por terem demonstrado tanta prontidão e entreaajuda na prossecução dos objetivos do meu estágio e por me terem acompanhado ao longo dos 4 meses referentes ao mesmo.

A toda a Equipa da Direção de Recursos Humanos do Instituto, por se ter mostrado sempre tão disponível e por me ter recebido e ambientado da melhor forma possível.

Aos meus Pais e Irmão, por todo o apoio incondicional, paciência, auxílio, amizade e amor, nos momentos mais difíceis do meu estágio, do meu mestrado, e ao longo da minha vida. Foi graças a vocês e à educação que me deram, que me tornei na pessoa que sou hoje. Muito obrigada por terem estado sempre presentes em todas as decisões importantes da minha vida.

Aos restantes familiares e amigos, pelos momentos de ausência e incentivo para ser sempre melhor.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar o clima laboral existente atualmente no Instituto do Turismo de Portugal, através da análise do nível médio de satisfação global dos colaboradores, para se conhecer o que há a melhorar relativamente à Comunicação Interna.

Foram utilizados dois tipos de análise, quantitativa e qualitativa. Para a primeira, recorreu-se ao uso de um questionário, de natureza anónima e confidencial, a ser preenchido pelos colaboradores do instituto utilizando uma escala de 1 a 6 (1 – Muito Insatisfeito; 6 – Muito Satisfeito). Neste, também foram incluídos campos em aberto que em conjunto com as entrevistas comportaram uma análise qualitativa.

Os resultados obtidos podem ser traduzidos pelo nível médio de satisfação global dos colaboradores (3,51), situando-se este na posição central da escala utilizada, e pelo nível médio de satisfação dos colaboradores no que diz respeito aos itens do questionário relacionados com a Comunicação Interna (3,70). No que concerne à análise de conteúdo (campos em aberto dos questionários e entrevistas), em geral, todos os participantes mencionaram a existência de uma cultura organizacional fragmentada e um distanciamento relativamente ao Conselho Diretivo.

Em suma, estes resultados revelam uma oportunidade de melhoria do clima laboral existente no Turismo de Portugal, com grande potencial de crescimento. Para isso, pode-se recorrer, por exemplo, a algumas das sugestões de melhoria apresentadas pelos inquiridos nos campos em aberto dos questionários e nas entrevistas.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Comunicação Interna; Instituto do Turismo de Portugal; Estudo do Clima Organizacional do Turismo de Portugal.

ABSTRACT

The aim of this study was to evaluate the work environment currently existing at the Tourism Institute of Portugal, by analyzing the average overall satisfaction level of the employees, to know what to improve in relation to Internal Communication.

Two types of analysis were used, quantitative and qualitative. For the first, we resorted to the use of a questionnaire, anonymous and confidential nature, to be filled by employees of the institute using a 1-6 scale (1 - Very Dissatisfied, 6 - Very Satisfied). We also included open-answer fields, which combined with the interviews, formed the qualitative analysis.

The results can be translated by the average overall satisfaction level of the employees (3,51), this being situated at the central position of the scale used, and by the average satisfaction level of the employees regarding the questionnaire items related with the Internal Communication (3,70). Concerning the content analysis (open-answer fields of the questionnaires and interviews), in general, all participants mentioned the existence of a fragmented organizational culture and a distant relationship with the Governing Board.

In summary, these results reveal an opportunity to improve the existing work environment in Turismo de Portugal, with great potential for growth. To achieve this, for example, there could be used some of the suggestions for improvement made by the respondents in the open-answer fields of the questionnaires and interviews.

Keywords: Human Resource Management; Internal Communication; Tourism Institute of Portugal; Organizational Environment Study of Tourism of Portugal.

ÍNDICE GERAL

I.	INTRODUÇÃO	1
II.	REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1.	Introdução à CI e Importância das Relações Interpessoais	3
2.1.1.	Definição da Comunicação Interna	4
2.1.2.	Objetivos da Comunicação Interna	5
2.1.3.	Benefícios e Vantagens da Comunicação Interna	5
2.1.4.	Fatores sobre os quais a CI tem influência.....	6
2.2.	Gestão da Comunicação Interna.....	7
2.2.1.	Metodologias de CI e Preferências dos Colaboradores	7
2.2.2.	Estudos de caso reais sobre Metodologias de CI.....	8
2.2.2.1.	EDP.	8
2.2.2.2.	Siemens.	8
2.2.2.3.	TAP.	8
2.2.2.4.	Banco Popular	9
2.2.3.	Avaliação da Comunicação Interna.....	9
2.3.	Satisfação dos colaboradores no trabalho	10
III.	CASO.....	11
3.1.	PLANO ESTRATÉGICO	11
3.1.1.	Instituto do Turismo de Portugal	11
3.1.2.	Atividades do Estágio	12
3.2.	PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	13
3.2.1.	Metodologia	13
IV.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	15
4.1.	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS.....	15
4.1.1.	Nível médio de satisfação	17
4.1.1.1.	Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo de questão.....	17
4.1.1.2.	Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo profissional	18
4.1.1.3.	Nível médio de satisfação dos colaboradores em função do local onde se presta a atividade.....	19
4.1.1.4.	Nível médio de satisfação dos colaboradores por dimensão e por itens relacionados com a Comunicação Interna.....	19
4.2.	ANÁLISE QUALITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS	21

4.2.1.	Comentários efetuados pelos colaboradores	21
4.2.2.	Medidas de melhoria propostas pelos colaboradores	24
4.3.	ANÁLISE QUALITATIVA DAS ENTREVISTAS	24
V.	DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	25
VI.	CONFRONTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA	30
VII.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	34
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
	Artigos.....	36
	Jornais.....	37
	Revistas.....	37
	Suplementos de Jornais	38
	WEBGRAFIA	39
	ANEXOS.....	40
	Anexo I – Informações complementares sobre o Instituto do Turismo de Portugal	41
	Anexo II – Unidades Orgânicas do TP.....	42
	Anexo III – Guião de entrevista ao colaborador	43
	Anexo IV – Questionário de Satisfação dos Colaboradores do TP.....	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Taxa de resposta aos questionários, e sua distribuição, por grupo profissional	17
Tabela 2: Taxa de resposta aos questionários, e sua distribuição, em função do local de trabalho	17
Tabela 3: Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo de questão ou dimensão analisada.....	17
Tabela 4: Extremos dos níveis médios de satisfação, em geral, e em particular a cada grupo de questão.....	18
Tabela 5: Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo profissional	18
Tabela 6: Nível médio de satisfação dos colaboradores em função do local de onde se presta atividade	19
Tabela 7: Nível médio de satisfação dos colaboradores por dimensão e por itens relacionados com a CI	20
Tabela 8: Comentários mais frequentes dos colaboradores relativamente aos campos em aberto dos questionários	23
Tabela 9: Sugestões de medidas de melhoria propostas pelos colaboradores com uma frequência igual ou superior a 20 vezes	24
Tabela 10: Grupos das Unidades Orgânicas do TP (ativos em 28.02.2014).....	42

LISTA DE ABREVIATURAS

CI – Comunicação Interna

PCI – Plano de Comunicação Interna

GRH – Gestão de Recursos Humanos

DRH – Direção de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TP – Turismo de Portugal, Instituto Público

CD – Conselho Diretivo

STD – Serviços Territorialmente Desconcentrados

I. INTRODUÇÃO

Em tempos de mudança como os de hoje, em que a criação de emprego e riqueza é rara, torna-se fundamental para o país dar-se relevo aos setores da economia que mais realcem e confirmam o desenvolvimento económico e social do mesmo. É neste seguimento que o setor do turismo tanto tem contribuído para o crescimento do nosso país. Segundo a revista *Condé Nast Traveler*, Portugal foi eleito o melhor país para visitar e as razões para esta escolha centraram-se numa combinação pela cultura, gastronomia, “excelentes vinhos”, praias, campos de golfe, história, e pela sinceridade e hospitalidade oferecida pelo povo português. O prémio foi entregue no dia 24 de abril, em Madrid, ao presidente do Turismo de Portugal (TP), João Cotrim de Figueiredo, que realçou o enorme impacto que Portugal teve como destino turístico no estrangeiro em 2013, tendo este registado nesse mesmo ano, mais de 3 milhões de dormidas e mais de mil milhões de euros em receitas.¹

Graças à crescente competitividade que se tem vindo a verificar de forma cada vez mais notória, torna-se fundamental para as organizações criar-se métodos de gestão que destaquem os aspetos positivos das mesmas, realçando ativos não tão óbvios mas bastante importantes para o seu bom funcionamento, como é o caso do capital intelectual. É neste contexto que se insere a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), numa tentativa de alinhar os comportamentos individuais das pessoas com os objetivos do instituto, transformando uma GRH numa Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.

¹ Disponível na *intranet* do Turismo de Portugal: <https://intranet.turismodeportugal.pt/default.aspx>

Esta área, para além de ser responsável pela gestão dos comportamentos individuais, ocupa-se também de diversas vertentes, as chamadas áreas *core*, sendo que a que vai aqui ser tratada diz respeito à área da Comunicação Interna (CI).

Sendo o TP um instituto pertencente à administração pública, e estando ele tão limitado em termos de orçamento, torna-se de extrema importância a promoção de medidas que estimulem o contínuo interesse dos seus colaboradores, de forma a torná-los e mantê-los motivados no seu dia-a-dia de trabalho. Desta forma, foi proposta a realização de um estágio na área de CI dentro do Instituto do Turismo de Portugal.

Tendo em consideração o papel estratégico que a CI desempenha no seio empresarial, foi proposto um diagnóstico do clima organizacional com recurso a um questionário e a entrevistas com efeito meramente complementar, o qual obteve concordância do Conselho Diretivo (CD).

A realização deste estágio teve como objetivos principais:

- Perceber a complexidade inerente à administração pública, restringida à área de Recursos Humanos (RH) do Instituto do Turismo de Portugal;
- Acompanhar o processo de CI, desde o momento em que foi proposto o estudo do clima organizacional até ao momento da análise dos resultados obtidos e respetivo reporte ao CD;
- Adquirir prática e experiência dentro da área de RH.

No que diz respeito à estrutura do relatório em si, ele é composto por sete capítulos principais, tratando-se este do primeiro, isto é, a introdução. O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura. O terceiro ao estudo de caso em si, isto é, ao plano estratégico e ao plano de Comunicação Interna (PCI). O quarto capítulo revela os

resultados obtidos através de uma análise quantitativa e qualitativa dos questionários e entrevistas. O quinto será responsável pela discussão destes mesmos resultados. O sexto destina-se ao confronto entre a teoria e a prática. E, por fim, o sétimo capítulo ocupa-se das conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

II. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução à CI e Importância das Relações Interpessoais

Ao longo da última década, têm-se verificado bastantes mudanças a nível do mercado de trabalho e da sociedade, o que fez com que o nível de exigência de gestão aumentasse. Como tal, hoje em dia, as empresas necessitam de criar valor através de novas estratégias para se obter uma vantagem competitiva em relação às restantes organizações, sendo por isso que cada vez se tem dado mais importância à área dos Recursos Humanos (RH) (Martins, 2014). Estudar as relações interpessoais é hoje parte fundamental para o crescimento de uma empresa. Só desta forma se poderá entender como uma pessoa pode desempenhar um papel no qual é única e que jamais poderá ser desempenhado por qualquer sistema (Perdigão, 2014).

A temática da CI começou por surgir nos Estados Unidos a partir de 1990, expandindo-se depois para a Europa em 2000. Este crescimento deveu-se, em grande parte, à globalização, desregulamentação e à crise económica, que provocaram reestruturações, *downsizing* e *outsourcing*. Com a consequente redução de colaboradores de confiança, gerou-se uma enorme desmotivação e desconforto no seio empresarial (Vercic et al, 2012). É por estas razões que surge a CI, não pela sua especialização mas sim através da necessidade da sua gestão e existência dentro das organizações (“O Futuro da Comunicação”, 2014).

Muitos eram os que consideravam os colaboradores como *stakeholders* internos, daí a importância acrescida que se tem dado ao desenvolvimento das relações interpessoais (Vercic et al, 2012). Importa frisar que antes de qualquer preocupação que se deva ter com os clientes externos, há que proporcionar as condições necessárias para o bom funcionamento e colaboração dos clientes internos (colaboradores de uma organização), pois é o fruto do trabalho destes últimos que promove ou não, a satisfação dos primeiros. Para que isso seja possível, torna-se fundamental promover as relações interpessoais através de novas e diferentes abordagens de comunicar (“Aproximar os Colaboradores”, TAP, 2014).

De acordo com pesquisas anteriores, a mudança das comunicações pode ser vista como a única parte da gestão da mudança com foco principal nos fatores *soft*, ativados por mudanças nos fatores *hard* (Lies, 2012). Desta forma, considera-se crucial para os profissionais de comunicação, assegurarem uma resposta que melhor atenda às necessidades tanto das organizações como dos seus clientes (Meng & Pan, 2012). É aqui que entra a CI, sendo esta já considerada como um dos fatores críticos de sucesso para as organizações (“Aproximar os Colaboradores”, TAP, 2014).

2.1.1. Definição da Comunicação Interna

Muitas foram as definições atribuídas à CI, no entanto, todas elas sugerem o mesmo. A primeira refere-se a esta temática como se tratando de todas as formas de comunicação dentro de uma organização. Porém, depois de comparada com outras disciplinas, são vários os que afirmam que a CI pode também ser vista como uma função interdisciplinar que integra elementos de GRH, Comunicação e Marketing (Vercic et al, 2012).

2.1.2. Objetivos da Comunicação Interna

Luís Roberto, diretor de Comunicação e Relações Institucionais da BP Portugal, afirma que a CI tem como papel principal criar sinergias através do desenvolvimento das relações entre as pessoas de uma organização. Mas podem ser enumerados outros objetivos igualmente importantes, tais como, o de informar os colaboradores, mantê-los atualizados ao longo de todas as fases do negócio, de forma a desmistificar e alertar para os seus benefícios, e o de apelar ao compromisso de todos, reforçando o envolvimento e empenho dos colaboradores (“Um Posicionamento Transparente”, BP Portugal, 2014). Alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais é outra das tarefas essenciais da CI, não só por promover o bem-estar profissional mas também por fomentar uma cultura forte e sustentável dentro de uma organização (Vercic et al, 2012).

Atualmente, uma das prioridades das organizações consiste em envolver os seus colaboradores com os objetivos da própria organização e mobilizá-los para alcançar uma maior eficiência. Para isso, há que dar-lhes a entender quais os benefícios e as vantagens de se estudar esta área (“O Futuro da Comunicação”, 2014).

2.1.3. Benefícios e Vantagens da Comunicação Interna

De acordo com Pedro Ramos, diretor de RH da *Groundforce*, a comunicação deve ser vista como um pilar estruturante para qualquer organização, na medida em que permite não só alavancar estrategicamente o modelo de negócio de uma empresa como também, mudar hábitos, rotinas, envolver, informar melhor e em tempo real, aproximar pessoas, promover a inovação, entre outros (“Um “Braço Armado””, Groundforce, 2014). Como complemento, Clampitt & Downs (1993), sugerem como sendo os principais benefícios da CI, uma melhoria significativa na produtividade, redução do absentismo, aumento da

qualidade dos produtos e serviços, elevados níveis de inovação, menor quantidade de erros e redução de custos (Vercic et al, 2012). Outros autores, nomeadamente Tourish & Hargie (2009), afirmam que a comunicação dentro das organizações está relacionada com elevados níveis de desempenho (Ruck & Welch, 2012).

Para além de promover uma consciência de oportunidades e ameaças, e de desenvolver a compreensão dos colaboradores em relação a mudanças organizacionais, a CI reforça a eficácia organizacional, uma vez que contribui para relações internas positivas que permitem a comunicação entre gestores de vários níveis e respetivos colaboradores. Por outro lado, se for mal administrada dentro de uma organização, poderá ser vista como uma ameaça para as relações organizacionais na medida em que uma má comunicação pode ser contra produtivo (Welch, 2012).

2.1.4. Fatores sobre os quais a CI tem influência

A CI tem influência sobre variadíssimos fatores. Estes podem ser a nível da satisfação com o pagamento, com a promoção, com a supervisão, com as recompensas contingenciais, com o *feedback* pessoal, com o relacionamento interpessoal, com a natureza do trabalho, ou mesmo, a nível da estratégia de uma empresa (Nikolic et al, 2013). Desta forma, há que fomentar o envolvimento dos colaboradores para com a organização a que pertencem para evitar comportamentos contraditórios e pouco desejados para o bom funcionamento da mesma.

Segundo Truss et al. (2006), existem três fatores que servem para fomentar o envolvimento dos colaboradores: terem oportunidades para alimentarem os seus pontos de vista; sentirem-se bem informados sobre a atividade e acontecimentos presentes na organização; e a possibilidade de perceberem que o gestor tem um compromisso para com a mesma (Ruck & Welch, 2012).

2.2. Gestão da Comunicação Interna

2.2.1. Metodologias de CI e Preferências dos Colaboradores

Segundo Daymon (1993), uma grande falha que se denota dentro das organizações é a inexistência de uma estratégia para conectar pessoas e é graças a esta fraca adesão dos colaboradores no que diz respeito ao processo de comunicação que se deve dar maior relevância a novas abordagens de comunicação (Ruck & Welch, 2012).

Para que os colaboradores sejam incentivados a comunicar, torna-se necessário conhecer diferentes métodos de comunicação, de forma a selecionar as medidas mais adequadas de acordo com as suas necessidades. Como tal, as mais utilizadas dizem respeito à medição do *feedback*, foco no grupo e à análise qualitativa. Para além destas, existem também outras bastante utilizadas, tais como a participação do próprio colaborador nas suas funções, no compromisso deste para com a sua organização, na sua satisfação e produtividade (Meng & Pan, 2012).

Relativamente às preferências dos colaboradores quanto às medidas a serem utilizadas, denotam-se algumas discrepâncias nas pesquisas efetuadas. Segundo White et al. (2010), verifica-se uma preferência pela CI através de meios de comunicação cara-a-cara, principalmente em equipas de trabalho. No entanto, para Friedl & Vercic (2011), continua a persistir uma preferência por meios de comunicação eletrónicos por parte da geração Y (1970-1990), assim como para Welch (2012). Este último indica ainda que os meios de comunicação em formato de impressão são, muitas vezes, considerados um desperdício de recursos na medida em que envolvem custos financeiros, o que demonstra uma real e evidente preocupação por parte dos colaboradores no que se refere à sustentabilidade do ambiente e financeira da organização a que pertencem (Welch, 2012).

Outros autores, como Kelleher (2001) e Woodall (2006), defendem que este tipo de preferências pode depender bastante, tanto das diversas funções a desempenhar dentro de uma organização como do tipo de informação que se pretende divulgar (Welch, 2012). Basicamente, a escolha dos meios de comunicação a serem utilizados resume-se a: “Who, says what, in which channel, with what media affect, to whom, with what effect?” (Welch, 2012, p. 253).

2.2.2. Estudos de caso reais sobre Metodologias de CI

2.2.2.1. EDP: Aqui, os meios de comunicação utilizados passam pela *intranet*, revista, televisão e rádio internos, *wiki* enciclopédia da própria empresa, *click idea online* (para sugestões que os colaboradores queiram partilhar), inquérito de clima laboral, programa de voluntariado EDP – Global (ação de Responsabilidade Social), encontros e reuniões entre todos os colaboradores. Existem ainda outros meios mas que ainda estão em fase de preparação, tais como uma área *MyVideos online*, canal *YouTube* e *Linkedin*, e o *storytelling* (em que as mensagens são partilhadas pelas próprias pessoas) (“Uma Empresa Global”, EDP, 2014).

2.2.2.2. Siemens: Criou a iniciativa “Siemens tem talento”, inspirada no programa “Britain’s Got Talent”, com o propósito de motivar e dar a conhecer o talento diversificado dos vários colaboradores da organização. Esta foi uma iniciativa repleta de música, dança e de muito talento, motivando os colaboradores para uma organização mais unida e participativa (“Partilhar para Motivar e Vencer”, Siemens, 2014).

2.2.2.3. TAP: Para além das iniciativas comuns, optou por iniciativas com carácter motivador, tais como dar a cara dos colaboradores em campanhas de publicidade da companhia – *TAP Cast*, e promoveu o programa “Reconhecer”, em que os colaboradores da empresa são convidados a reconhecer o bom trabalho dos seus colegas (“Aproximar os colaboradores”, TAP, 2014).

2.2.2.4. Banco Popular: Com o intuito de promover a comunicação entre vários níveis de gestão, tem-se este último exemplo do Banco Popular, que incentivou o reforço da informalidade, por forma a reduzir as hierarquias, e que promoveu a deslocalização dos gabinetes dos membros da gestão de topo com o objetivo de reforçar a proximidade entre estes últimos e os colaboradores, permitindo um maior conhecimento sobre quais as dificuldades e desafios com que os colaboradores se deparam no seu dia-a-dia (Frutuoso, 2014).

2.2.3. Avaliação da Comunicação Interna

Segundo o autor Clappitt (2009), antes de qualquer implementação de meios de comunicação ou de consolidação dos conteúdos a comunicar, há que se proceder a uma pesquisa *a priori* das necessidades dos colaboradores para que o processo de comunicação seja implementado de forma eficaz (Ruck & Welch, 2012). Desta forma, de acordo com Downs & Hazen (1977), um bom instrumento para medir a satisfação com a CI diz respeito ao Questionário de Satisfação com a Comunicação (*Communication Satisfaction Questionnaires – CSQ*), o qual analisa diferentes dimensões, tais como o *feedback* pessoal, supervisão, comunicação descendente, comunicação com os colegas de trabalho, integração organizacional, informação interna, clima de comunicação e qualidade da informação (Nikolic et al, 2013).

É com a utilização deste tipo de questionários que se poderá obter um fator determinante para a eficácia da CI, nomeadamente o *feedback* dos colaboradores, pois é através deste que se perceberá o que há a melhorar e o que está a perturbar dentro de uma organização. Para além deste método, existe ainda outro, o das entrevistas, o qual também tem a vantagem de promover o envolvimento dos colaboradores com o seu

trabalho e o compromisso dos mesmos para com a organização a que pertencem (Meng & Pan, 2012).

Ana Teresa Ramos, diretora do Serviço de RH da Mapfre Seguros, dá ainda outro exemplo para se obter o *feedback* dos colaboradores, mais propriamente, o Inquérito de Clima Laboral, e justifica-o como se tratando da aferição da satisfação dos colaboradores, possibilidades de melhoria, evolução e “estados de alma” dos colaboradores em relação ao seu trabalho (“Eficácia no Caminho a Trilhar”, Mapfre Seguros, 2014).

São muitas as conclusões que se podem retirar através destes inquéritos e entrevistas e aquela que mais se torna evidente para quem está a analisar estas métricas é o facto de existirem altas pontuações no que diz respeito à satisfação com a comunicação com o supervisor (gestor de nível intermédio), o que significa que a comunicação ascendente é relativamente positiva e que os supervisores diretos estão recetivos no que diz respeito a auscultar os seus colaboradores (Nikolic et al, 2013).

2.3.Satisfação dos colaboradores no trabalho

A satisfação no trabalho é o grau em que as necessidades inerentes a cada trabalho são cumpridas e quanto desse cumprimento é percebido por um trabalhador (Rayton & Yalabik, 2014) De acordo com Weiss (2002), trata-se de um juízo de avaliação relativamente ao emprego ou situação de trabalho em causa. Ao contrário daquilo que se pensa, consiste na avaliação de um estado emocional, e não no estado emocional propriamente dito (Rayton & Yalabik, 2014). Locke (1976) está de acordo no que se refere a esta teoria. Para ele, a satisfação no trabalho é definida como se tratando de uma resposta emocional-afetiva para com um emprego ou trabalho, ou até mesmo, experiência (Wolfe & Kim, 2013).

Segundo o autor Rich et al. (2010), a satisfação no trabalho baseia-se numa visão relativamente estreita do *self*, concordando com o que já foi referido. Wolf (1970) indica ainda que quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores, mais motivados estarão a exercer as suas funções. Assim, uma vez que as necessidades são satisfeitas, maior o envolvimento dos colaboradores para com o seu trabalho (Rayton & Yalabik, 2014).

Estudos realizados anteriormente, nomeadamente por Saks (2006), afirmam que a satisfação no trabalho consiste num resultado do envolvimento dos colaboradores. Outros afirmam que quando os colaboradores de uma organização estão satisfeitos, que se verifica um impacto positivo no que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores para com a organização a que pertencem (Rayton & Yalabik, 2014). Verifica-se, então, uma relação de troca de dois sentidos. Isto é, colaboradores satisfeitos são mais propensos ao seu envolvimento com a organização, e quanto mais estes estão envolvidos com a mesma, mais se sentem satisfeitos por se encontrarem comprometidos com o seu trabalho.

III. CASO

3.1. PLANO ESTRATÉGICO

3.1.1. Instituto do Turismo de Portugal

O Instituto do Turismo de Portugal é a Autoridade Turística Nacional responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística. Integra-se no Ministério da Economia e do Emprego e, numa só entidade, incorpora todas as competências institucionais no que diz respeito à dinamização do turismo.² Trata-se de um conceito

² Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Pages/QuemSomos.aspx>

criado no ano de 2007 pela fusão de 4 organismos e encontra-se situado no coração de Lisboa, perto do Campo Pequeno.

Tem como objetivo primordial reforçar o turismo como fator crucial para o crescimento da economia portuguesa e, como missão, ocupa-se pela qualificação e desenvolvimento das infraestruturas turísticas, desenvolvimento da formação dos RH, apoio ao investimento no setor, promoção interna e externa de Portugal como destino turístico, e fiscalização dos jogos de fortuna e azar.³ A respetiva composição dos cargos profissionais ocupados no instituto pode ser consultada no anexo I, assim como outras informações complementares.

A sua estratégia de GRH passa por apoiar as várias direções e departamentos, servindo como uma área de suporte responsável pela coordenação e bom ambiente das mesmas. Tratando-se de um instituto público com tantas limitações a nível de orçamento, a GRH tem também como estratégia a promoção de medidas que motivem os colaboradores e que sustentem o envolvimento e compromisso destes para com a organização.

3.1.2. Atividades do Estágio

O estágio, com uma duração de 4 meses, integrou-se na área da CI dentro da DRH e teve como atividade principal, o estudo do clima organizacional do TP com o propósito de se perceber o nível médio de satisfação dos colaboradores, tendo como fim uma melhoria a nível de CI.

Para além desta atividade, foram também realizadas outras não relacionadas com a área da CI, tais como: atividades mais ao nível administrativo e de apoio à direção; e

³ Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Pages/QuemSomos.aspx>

atividades relacionadas com a área de recrutamento e seleção, seja receção de candidaturas e análise curricular, envio de *emails* em jeito de resposta aos candidatos, assistir a entrevistas de seleção, entre outras. Para além disto, foi também dada a oportunidade de participar, ainda que de forma passiva, em dois seminários. O primeiro relacionado com a gestão do *stress* e o segundo dirigido a alunos polacos e com o objetivo de dar a conhecer o Instituto do Turismo de Portugal.

A principal dificuldade sentida ao longo do estágio diz respeito à exagerada burocracia que existe dentro das organizações, que acaba sempre por atrasar qualquer proposta de melhoria. Foi graças a este obstáculo que se tornou impossível dar seguimento ao projeto. Apenas foi concluída a primeira etapa de um PCI, que se ocupou do estudo do clima laboral e do nível médio de satisfação dos colaboradores (diagnóstico do clima organizacional do TP). Pôde-se conhecer o que há a melhorar, mas não se conseguiu dar seguimento à fase de implementação das medidas de melhoria em si.

3.2.PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

No TP não existia nenhum departamento legalmente definido como sendo responsável pela CI, pelo que nunca foi elaborado o respetivo plano. Como tal, na sequência da atual Lei Orgânica e de acordo com os atuais estatutos do TP, ficou expressamente previsto que compete à DRH assegurar uma CI eficaz.

3.2.1. Metodologia

A metodologia adotada para este estudo é de natureza quantitativa e qualitativa, com vista à aferição e compreensão dos comportamentos dos colaboradores e teve como base dois instrumentos. O primeiro diz respeito a um inquérito de satisfação (anexo IV), e o segundo a entrevistas diretas e presenciais (procedimento de recolha de informação que utiliza a forma de comunicação verbal – anexo III).

O questionário de satisfação utilizado diz respeito a uma adaptação ao instituto de um outro preparado no ano de 2011, em conjunto pela DRH e pela Direção de Planeamento Estratégico, tendo como base o questionário utilizado no âmbito da Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework – CAF*). Foi preparado com a utilização do *software LimeSurvey* e apresentado aos colaboradores numa plataforma *online*, depois de enviado o convite de participação por *email*, no dia 14 de março de 2014. O prazo de resposta concedido foi de 15 dias, tendo sido enviadas duas mensagens que serviram para dar a conhecer o propósito do estudo, e também, para lembrar os colaboradores a participarem no mesmo. O encerramento do questionário ocorreu no dia 31 de março de 2014 (três dias após a data prevista).

O questionário, de natureza anónima e confidencial, era composto por questões fechadas, com utilização de uma escala de 1 a 6 (com uma classificação que oscilava entre o “muito insatisfeito” e o “muito satisfeito”, respetivamente), e por campos em aberto propositados para sugestões de melhoria no que respeita a cada grupo de questão ou dimensão analisada. Estas sugestões de melhoria incidiam, principalmente, sobre a própria organização, relações hierárquicas, qualidade da comunicação, e nas próprias expectativas dos colaboradores. As respostas de campo aberto foram submetidas a um tratamento manual, o qual incluiu uma leitura prévia, seguida de uma divisão em categorias quantificáveis (cultura organizacional, CI, liderança, GRH, gestão de carreiras/avaliação do desempenho/formação, e condições de trabalho), definidas através de uma análise qualitativa. O item “não sabe/não responde” não foi incluído na escala de resposta propositadamente, para evitar que os inquiridos tendessem para esse tipo de resposta estereotipada. Quanto à análise dos dados quantitativos, foram utilizados quadros simples e intuitivos, com o propósito de facilitar a leitura de toda a parte expositiva.

No que diz respeito ao segundo instrumento utilizado para se estudar o clima organizacional, foi elaborado um guião de entrevista aos colaboradores (anexo III). Este foi composto por seis questões, tendo cada entrevista uma duração média de 60 minutos, as quais foram dirigidas pela diretora coordenadora da DRH, com presença da equipa técnica, no período de 24 de abril a 29 de maio de 2014. A equipa técnica era composta por uma técnica superior de RH e por mim, com o apoio e coordenação global da diretora coordenadora da DRH.

Assim como para o primeiro instrumento, as entrevistas também sofreram um tratamento manual e serviram apenas e unicamente para complementar as respostas já mencionadas aquando do preenchimento do questionário, daí não se tratar de um tema tão desenvolvido como o que acontece com a análise quantitativa. Para a escolha dos entrevistados, optou-se por um sistema de amostragem aleatória, tendo em conta a disponibilidade dos possíveis candidatos e o interesse demonstrado.

Os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados foram: cinco mulheres e cinco homens; dois entrevistados a exercerem atualmente cargos dirigentes; e, por último, oito a prestar atividade na sede do instituto e dois nos serviços territorialmente desconcentrados (STD – Escolas de Hotelaria e Turismo, Áreas de Inspeção e Equipas de Turismo no Estrangeiro).

IV. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS

Na análise quantitativa foram utilizados questionários para determinar vários níveis médios de satisfação sobre diferentes dimensões (grupos de questão), e são elas: satisfação global dos colaboradores com o instituto; satisfação com a gestão e sistemas de gestão; satisfação com as condições de trabalho; satisfação com o desenvolvimento

da carreira; níveis de motivação; satisfação com o estilo de liderança (gestão de topo e gestão intermédia); e, satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.

Para isto, foram utilizados como critérios de avaliação, os níveis médios de satisfação por grupo de questão, por grupo profissional, em função do local onde se presta a atividade, e por fim, por dimensão e por itens relacionados com a CI. Foram também utilizadas variáveis independentes, tais como o enquadramento profissional e o local onde o colaborador trabalha (sede ou STD).

No anexo II está indicada a população de trabalhadores ativos em 28 de fevereiro de 2014. No entanto, para efeitos de cálculo, foi excluída a categoria de professores pois, num total de 29 professores, apenas um respondeu ao inquérito, o que não traduz uma amostra representativa para essa categoria. Como tal, o “Total Geral” indicado no quadro em anexo, já não inclui o grupo profissional respeitante aos professores.

Tendo isto em atenção, foi somado ao total dos 518 colaboradores, os 14 estagiários e os 28 colaboradores pertencentes às equipas de turismo no estrangeiro que ainda estavam em falta. Assim sendo, o número total de colaboradores do TP a considerar para efeitos de cálculo da taxa de resposta ao questionário é de 560 colaboradores, tratando-se esta da população a considerar para o presente estudo. Após o encerramento do questionário *online*, obteve-se um total de 335 questionários válidos, o que resultou numa taxa de resposta aproximadamente de 60%.

Como se pode ver de seguida, foram também calculadas as taxas de resposta, e suas distribuições, por grupo profissional e em função do local onde se presta a atividade.

Taxa de resposta aos questionários, e sua distribuição, por grupo profissional		
	Taxa de resposta por grupo profissional	Distribuição da taxa de resposta por grupo profissional
Assistente Operacional	24,1%	5,7%
Assistente Técnico	74,8%	23%
Carreira de Inspeção	28,3%	4,5%
Categorias Subsistentes	46,8%	6,6%
Dirigentes	72,9%	10,4%
Estagiários	64,3%	2,7%
Técnico Superior	73,1%	47,2%

Tabela 1: Taxa de resposta aos questionários, e sua distribuição, por grupo profissional

Taxa de resposta aos questionários, e sua distribuição, em função do local de trabalho		
	Taxa de resposta em função do local de trabalho	Distribuição da taxa de resposta em função do local de trabalho
Sede	68,3%	57,9%
STD	51,1%	42,1%

Tabela 2: Taxa de resposta aos questionários, e sua distribuição, em função do local de trabalho

Com estes quadros, tem-se uma noção mais clara e transparente de quais os grupos e o local onde se verificou uma participação mais acentuada no que respeita a este estudo.

Calculando a média das pontuações dadas a todos os itens, obtém-se o valor de 3,51, traduzindo-se assim num nível médio global de satisfação mediano com tendência positiva, visto que o valor se situa numa posição central relativamente à escala utilizada.

4.1.1. Nível médio de satisfação

4.1.1.1. Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo de questão

Dimensão (grupo de questão do questionário)	Nível médio
B. Satisfação global dos colaboradores com o instituto	3,48
C. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	3,09
D. Satisfação com as condições de trabalho	3,16
E. Satisfação com o desenvolvimento da carreira	3,01
F. Níveis de motivação	4,39
G1. Satisfação com o estilo de liderança do CD (gestão de topo)	3,30
G2. Satisfação com o estilo de liderança do dirigente a quem o colaborador reporta hierárquica e funcionalmente (gestão intermédia)	3,69
H. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	4,10

Tabela 3: Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo de questão ou dimensão analisada

De acordo com o quadro acima representado, constata-se um nível médio mais elevado no que concerne à motivação dos colaboradores, seja para aprender, para colaborar, entre outros. Por outro lado, verifica-se um índice mais baixo no desenvolvimento com a carreira. Nos quadros abaixo, encontram-se os extremos relativamente a:

Extremos dos níveis médios de satisfação envolvendo todos os itens correspondentes a cada grupo de questão		
Mínimo	Forma como o instituto recompensa os esforços individuais – Grupo C	2,13
Máximo	Participar em ações de formação – Grupo F	4,64
Extremos dos níveis médios globais correspondentes a cada grupo de questão		
Mínimo	Grupo E – Satisfação com o desenvolvimento da carreira	3,01
Máximo	Grupo F – Níveis de motivação	4,39

Tabela 4: Extremos dos níveis médios de satisfação, em geral, e em particular a cada grupo de questão

No primeiro quadro, foram registados os extremos relativos a todos os itens possíveis de resposta do questionário, isto é, o item com o qual os colaboradores estão menos e mais satisfeitos, de entre todos os grupos de questões. No segundo quadro, foram registados os extremos relativos aos níveis médios globais de satisfação, considerando apenas os que foram calculados para cada grupo de questão em particular.

4.1.1.2. Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo profissional

Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo profissional	
Técnico Superior	3,32
Assistente Operacional	3,48
Carreiras Subsistentes	3,48
Carreira de Inspeção	3,49
Assistente Técnico	3,69
Dirigentes	3,88
Estagiários	4,47

Tabela 5: Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo profissional

O quadro anterior indica que o grupo dos estagiários é o que se encontra mais satisfeito (4,47) e que o menos satisfeito diz respeito ao grupo dos técnicos superiores (3,32).

4.1.1.3. Nível médio de satisfação dos colaboradores em função do local onde se presta a atividade

Procurando perceber se existem diferenças consideráveis no nível médio de satisfação entre os colaboradores que prestam a sua atividade na sede do instituto e os que se encontram situados nos STD, foram calculados os respetivos níveis médios de satisfação:

Nível médio de satisfação dos colaboradores em função do local de trabalho	
Sede	3,42
STD	3,68

Tabela 6: Nível médio de satisfação dos colaboradores em função do local de onde se presta atividade

Tal como se pode verificar, não existem diferenças muito óbvias no que diz respeito ao nível médio de satisfação, tendo em conta o local onde se presta a atividade, embora se possa afirmar que os colaboradores que se encontram nos STD (3,68), se encontram um pouco mais satisfeitos que os restantes que se situam na sede do instituto (3,42).

4.1.1.4. Nível médio de satisfação dos colaboradores por dimensão e por itens relacionados com a Comunicação Interna

Para se perceber se existe uma CI eficaz e quais os pontos a melhorar sobre a mesma, foram selecionados, no questionário, dois itens em cada uma das dimensões já analisadas, que indicassem ser os mais relacionados com a matéria, tal como se pode ver na tabela seguinte:

Nível médio de satisfação dos colaboradores por grupo de questão e por itens relacionados com a CI	
Dimensões	Itens de CI selecionados
Grupo B – Satisfação global dos colaboradores com o instituto	Nível de envolvimento dos colaboradores no instituto e na respetiva missão 3,33
	Instrumentos informativos (<i>newsletter</i> , portal institucional e <i>intranet</i>) 4,01
Grupo C – Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	Aptidão do Conselho Diretivo para comunicar 3,40
	Aptidão do dirigente a quem o colaborador 3,81

	reporta hierárquica e funcionalmente para comunicar	
Grupo D – Satisfação com as condições de trabalho	Ambiente de trabalho	4,00
	Modo como o instituto lida com conflitos, queixas ou problemas pessoais	2,96
Grupo E – Satisfação com o desenvolvimento da carreira	Mecanismos de consulta e diálogo existentes no instituto	2,91
	Nível de conhecimento que tem dos objetivos do instituto	3,44
Grupo F – Níveis de motivação	Desenvolver trabalho em equipa	4,63
	Sugerir melhorias	4,09
Grupo G1 – Satisfação com o estilo de liderança do CD (gestão de topo)	Aceita sugestões de melhoria	3,44
	Encoraja a confiança mútua e o respeito	3,33
Grupo G2 – Satisfação com o estilo de liderança do dirigente a quem o colaborador reporta hierárquica e funcionalmente (gestão intermédia)	Aceita sugestões de melhoria	3,85
	Encoraja a confiança mútua e o respeito	3,77
Grupo H – Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	<i>Software</i> disponível	3,97
	Equipamentos de comunicação disponíveis	4,20

Tabela 7: Nível médio de satisfação dos colaboradores por dimensão e por itens relacionados com a CI

De acordo com os valores calculados, o item com que os colaboradores estão mais satisfeitos diz respeito ao grau de motivação para desenvolver trabalho em equipa (4,63). Por outro lado, estão menos satisfeitos com os mecanismos de consulta e diálogo existentes no instituto (2,91) que têm como propósito promover o desenvolvimento da carreira. Estes valores dizem respeito aos extremos, mínimo e máximo, no que se refere aos itens relacionados com a CI.

Numa análise mais geral, tem-se o nível médio de satisfação dos colaboradores, englobando todos os itens relacionados com esta temática, e é ele de 3,70. Em semelhança ao nível médio global de satisfação dos colaboradores do instituto, este valor também se situa numa posição central da escala utilizada, porém demonstra ser um pouco mais positivo.

4.2. ANÁLISE QUALITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS

Para além das pontuações atribuídas pelos colaboradores a cada um dos itens de resposta, também foram preenchidos os campos em aberto em alguns dos questionários. Como tal, foi realizada uma análise de conteúdo no que diz respeito a estes campos em aberto propositados para sugestões de melhoria por parte dos inquiridos. Para isso, foram elaborados dois quadros-síntese: um com os comentários mencionados com maior frequência e outro com as sugestões de melhoria concretas apresentadas pelos colaboradores.

Os quadros-síntese foram divididos por áreas temáticas conforme o que era apresentado/sugerido pelos colaboradores. Desta forma, podem-se distinguir seis áreas, e são elas: cultura organizacional, CI, liderança, GRH, gestão de carreiras/avaliação do desempenho/formação, e condições de trabalho.

Importa frisar que apenas 10% dos inquiridos efetuaram comentários nos vários grupos de questões do inquérito, e que apenas o primeiro deles registou 20% de respostas nos campos em aberto. Com isto, constata-se que houve uma considerável desistência por parte dos inquiridos em partilhar as suas sugestões de melhoria do primeiro grupo (dimensão analisada) para os restantes.

4.2.1. Comentários efetuados pelos colaboradores

Antes de qualquer análise, importa salientar que apesar de os comentários, na sua grande maioria, assumirem um cariz menos positivo, serão considerados como alertas fornecidos pelos colaboradores no que se refere ao modo como percebem o TP. No entanto, embora tenham sido poucos os comentários de carácter positivo, há que fazer referência aos que demonstraram ser mais evidentes para os inquiridos, tais como o bom

ambiente de trabalho entre os colaboradores, o bom relacionamento com as chefias intermédias e o visível esforço por parte da DRH em proporcionar um maior número de ações de formação.

À parte disto, importa realçar que dada a recente nomeação do atual CD, se tornou mais complicado para os colaboradores responder ao grupo de questões relativo à satisfação com o estilo de liderança relacionado com a gestão de topo. No entanto, entende-se pelos comentários apresentados que o CD transmite aos colaboradores uma imagem de austeridade, com pouca abertura para a comunicação.

No quadro que se segue, encontram-se agrupados pelas áreas temáticas já referidas, os comentários mais frequentes dos colaboradores:

Comentários dos colaboradores efetuados nos campos em aberto dos questionários

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Fusão do TP ineficaz – Cultura organizacional fragmentada
- Gestão da mudança inexistente
- Ausência de uma cultura organizacional
- Decisões muito centralizadas
- Necessidade de dinamização do papel do TP junto da sociedade e dos colaboradores
- Necessidade de maior interação entre a sede/STD do TP
- Desigualdade de tratamento entre sede e serviços desconcentrados

COMUNICAÇÃO INTERNA

- Comunicação interna e externa insuficientes
- Redes de comunicação desadequadas e lentas
- Necessidade de partilha de informação e diálogo
- Necessidade de um maior *feedback* face às sugestões de melhoria apresentadas

LIDERANÇA

- Pouco incentivo ao trabalho em equipa
 - Desnecessidade da existência de chefias intermédias
-

- Falta de perfil de liderança por parte de alguns dirigentes
- Necessidade de criação de um sistema de avaliação dos dirigentes por parte dos colaboradores
- Reduzida receptividade relativamente a sugestões de melhoria por parte do dirigente a quem se reporta
- Longa permanência em alguns cargos de chefia estimula a criação de vícios

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Formação profissional insuficiente
- Não cumprimento das normas referentes à saúde no trabalho (medicina do trabalho)
- Insatisfação com o atendimento prestado pela DRH
- Ineficácia da política de GRH
- Utilização pouco eficaz da mobilidade interna
- Insatisfação com o regulamento de horário de trabalho
- Dificuldade de conciliação da vida profissional com a vida familiar

GESTÃO DE CARREIRAS/AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO/FORMAÇÃO

- O TP não valoriza o talento e o *know-how* dos seus colaboradores
- Reduzido reconhecimento do trabalho dos colaboradores
- Ausência de uma política de promoção na carreira ou compensatória
- Má gestão do sistema de avaliação de desempenho existente
- Diferenças remuneratórias entre colaboradores que desempenham funções idênticas
- Necessidade de adequação do perfil dos colaboradores relativamente às funções desempenhadas

CONDIÇÕES DE TRABALHO

- Mobiliário de escritório e equipamentos informáticos desadequados: alcatifas, ar condicionado, cadeiras, ruído e telemóveis de serviço

Tabela 8: Comentários mais frequentes dos colaboradores relativamente aos campos em aberto dos questionários

De entre os comentários mencionados no quadro acima, os que registaram uma frequência igual ou superior a 20 vezes dizem respeito a uma desadequação do mobiliário de escritório e dos equipamentos informáticos (nas Escolas de Hotelaria e Turismo), à necessidade de partilha de informação e diálogo, à adequação das redes de

comunicação internas e externas, e à ausência de uma política de promoção na carreira ou compensatória.

4.2.2. Medidas de melhoria propostas pelos colaboradores

Para além dos comentários mencionados pelos colaboradores nos campos em aberto dos respetivos questionários, também foram propostas medidas de melhoria de acordo com as várias dimensões analisadas. Desta forma, apresenta-se de seguida, um quadro-síntese com as sugestões de medidas concretas propostas pelos colaboradores com uma frequência igual ou superior a 20 vezes, estando organizadas por ordem decrescente. Estas sugestões de medidas têm em vista uma melhoria do clima organizacional e poderão vir a servir como suporte para a posterior elaboração do PCI.

Sugestões de medidas de melhoria propostas pelos colaboradores

- Envolver os colaboradores na tomada de decisão e na implementação de sugestões de melhoria;
- Promover e calendarizar mais ações de formação/seminários;
- Criar uma política de incentivos através do reconhecimento e tratamento personalizado (implementação de um sistema de meritocracia);
- Implementação rigorosa do SIADAP – Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

Tabela 9: Sugestões de medidas de melhoria propostas pelos colaboradores com uma frequência igual ou superior a 20 vezes

4.3. ANÁLISE QUALITATIVA DAS ENTREVISTAS

Maioritariamente, os entrevistados realçam a inexistência de uma cultura organizacional dentro do instituto, devido ao *mix* de culturas que se fez prevalecer aquando da fusão dos quatro organismos para se formar o TP como entidade. Esta fusão é vista como um processo inacabado para alguns, denotando-se uma diferença significativa dos impactos, a nível pessoal, entre os colaboradores que presenciaram o processo de fusão. Uns

sentem-na como um *upgrade* e outros como um retrocesso profissional, consoante o organismo de origem do colaborador. Isto é, os entrevistados reconhecem a existência de uma estrutura organizacional denominada por “Turismo de Portugal” mas o que sentem é que estão muito limitados e condicionados à respetiva área funcional onde se encontram a exercer funções.

No que concerne à área da CI e aos instrumentos utilizados para comunicar, é evidente a preferência dos colaboradores pelo contacto mais personalizado, seja cara-a-cara seja através do uso do telefone. No entanto, a recorrência ao *email* ainda é muito frequente, por razões de segurança.

No que diz respeito às medidas de melhoria, pode-se afirmar que vão de encontro ao que já tinha sido antes proposto pelos colaboradores que responderam aos campos em aberto dos questionários, pelo que remete para a tabela 9.

V. DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada uma breve análise e discussão dos resultados, sendo que a primeira menção que deve ser feita diz respeito à taxa de resposta de 60% que se revelou bastante positiva. A equipa técnica não esperava ter tido uma adesão tão vasta por parte dos colaboradores relativamente a este estudo, pelo que se trata de um resultado bastante positivo. No que diz respeito aos grupos profissionais que mais aderiram ao questionário, foram os assistentes técnicos, dirigentes e técnicos superiores, cada um com mais de 70% de taxa de resposta, denotando-se assim uma maior necessidade ou predisposição para participar no estudo em causa por parte destes grupos. Relativamente ao local onde se presta atividade, aquele onde mais adesão se verificou foi na sede do instituto, registando-se uma taxa de resposta de 68,3%.

No que diz respeito ao nível médio global de satisfação dos colaboradores do TP – 3,51 – este deve ser encarado como uma oportunidade de melhoria do clima institucional, com grande potencial de crescimento. Para isso, poderão ser tidas em conta algumas das sugestões de melhoria apresentadas pelos próprios colaboradores aquando da posterior elaboração do PCI do instituto.

De entre as várias dimensões analisadas, aquela que demonstrou ser mais promissora corresponde à dimensão relacionada com os níveis de motivação (4,39), sendo que a relativa à satisfação com o desenvolvimento da carreira, registou os níveis de satisfação mais inferiores, chegando mesmo a situar-se numa posição negativa (3,01) relativamente à posição central (3,5) da escala utilizada. Com isto, pode-se afirmar que os colaboradores se encontram bastante motivados, seja para aprender, para trabalhar, participar em ações de formação, entre outros, mas que essa vontade não é aproveitada pelo instituto.

No que se refere à generalidade dos itens de reposta do questionário, aquele que se mostrou ser o mais preocupante diz respeito à forma como o instituto recompensa os esforços individuais de cada colaborador (tabela 4), registando um nível médio de satisfação de 2,13, tratando-se este de um valor bastante negativo. O menos preocupante concerne ao nível de motivação para participar em ações de formação (4,64). Portanto, embora a motivação seja muita, os colaboradores queixam-se da falta de incentivos e recompensas relativamente aos esforços individuais, o que faz com que se sintam pouco valorizados pela organização a que pertencem.

No que concerne aos níveis médios de satisfação dos colaboradores de acordo com o enquadramento profissional em que se inserem, o grupo que demonstrou estar mais satisfeito na data de preenchimento do inquérito diz respeito aos estagiários (4,47),

seguido pelos dirigentes (3,88), situando-se em último lugar, o grupo dos técnicos superiores (3,32). O que se depreende é que, pelo facto de se tratar de um pequeno conjunto de jovens em início de carreira com níveis de motivação elevados, os estagiários são o grupo que se encontra mais satisfeito dentro do instituto. Talvez também porque a realidade destes ainda é diferente da dos colaboradores que já trabalham há mais anos nesta instituição. Por outro lado, depois de apurados os resultados relativos aos técnicos superiores, tratando-se estes do grupo menos satisfeito, percebe-se que, em grande parte, as diferenças verificadas a nível salarial de um técnico superior para outro, são bastante evidentes, pelo que contribui para um sentimento de desconforto e de injustiça por parte dos colaboradores. Este facto deve-se aos diferentes organismos de origem de onde advém. Os níveis salariais variavam consoante o organismo a que cada colaborador pertencia, pelo que no momento da fusão, o que ficou estipulado foi que cada um continuaria a receber o mesmo que no momento anterior à fusão, verificando-se assim, inúmeras diferenças a nível salarial dentro da mesma categoria profissional.

Tendo em consideração todos os itens selecionados para apuramento do nível de satisfação com a CI, mais uma vez, o que se depreende é que o nível de motivação, neste caso para desenvolver trabalho em equipa, é o mais alto (4,63). O mais baixo refere-se aos mecanismos de consulta e diálogo existentes no instituto (2,91), que têm como propósito promover o desenvolvimento da carreira (tabela 7). Como se pode constatar, tratam-se de dois níveis de satisfação ainda bastante distanciados um do outro, evidenciando uma real preocupação no que se refere ao desenvolvimento da carreira que, pelo que se percebe, é praticamente inexistente dentro do TP.

Ainda dentro da temática da CI, foi calculado o nível médio de satisfação no que diz respeito aos itens selecionados como os mais relacionados com esta área e o resultado foi de 3,70 que, à semelhança do nível médio global de satisfação (3,51), se situa numa posição central relativamente à escala utilizada, embora de uma forma ainda mais positiva.

No que diz respeito aos campos em aberto dos questionários, denota-se uma enorme desistência no preenchimento destes, da primeira dimensão analisada para as restantes. No entanto, embora tenham sido poucos os comentários mencionados de cariz positivo, importa referir os mais relevantes, tais como o bom ambiente de trabalho entre os colaboradores, o bom relacionamento com as chefias intermédias e o visível esforço por parte da DRH em promover ações de formação. Estes dizem respeito a características que podem sempre ser melhoradas dentro do instituto, embora tenham sido apontadas como algo de positivo dentro do mesmo. Relativamente ao bom relacionamento com as chefias intermédias, verifica-se, de facto, uma diferença entre o nível médio de satisfação com o estilo de liderança da gestão intermédia (3,69) e o relativo à gestão de topo (3,30), tabela 3.

Relativamente a este último apontamento referente à gestão de topo, há que frisar o facto da recente nomeação do atual CD do TP poder influenciar as respostas atribuídas a esta dimensão, pelo que os resultados apurados poderão estar um pouco condicionados. Muitos dos colaboradores, ao responderem a estes itens, tiveram como referência o anterior CD devido ao pouco tempo para conhecer o atual, deturbando um pouco os resultados relativos a esta dimensão. Independentemente disto, relativamente à austeridade, reduzida proximidade para com os colaboradores e pouca abertura para a comunicação por parte do atual CD percebida pelos colaboradores, pode-se sempre

tentar contornar ou corrigir esta situação. Exemplos disto são o recurso a eventos corporativos, tais como encontros de quadros e reuniões informais entre colaboradores e membros da gestão de topo, promovendo o envolvimento de todos com o TP.

Ainda no que diz respeito aos comentários mencionados, os mais frequentes referem uma desadequação do mobiliário de escritório e dos equipamentos informáticos, especialmente nas Escolas de Hotelaria e Turismo, a necessidade de partilha de informação e diálogo em geral, uma adequação das redes de comunicação tanto internas como externas, e a ausência de uma política de promoção na carreira ou compensatória. Há que dar especial atenção a estes comentários por terem sido os mais sujeitos a repetições por parte dos inquiridos. Constata-se que há, certamente, pontos a melhorar no que diz respeito à CI e à comunicação em geral, pelo que se denota também um fraco incentivo ao desenvolvimento da carreira, como aliás já se tem vindo a referir ao longo do estudo.

No que concerne às sugestões de melhoria propostas pelos colaboradores (tabela 9), são basicamente todas relacionadas com a área de formação e avaliação do desempenho, pelo que confere os altos níveis de motivação para participar em ações de formação e para desempenhar as funções inerentes a cada colaborador.

No que se refere às entrevistas, tendo em consideração o que foi mencionado nas várias que foram efetuadas, percebe-se uma ineficaz gestão da mudança aquando da fusão do TP, pelo que uns colaboradores entendem-na como um *upgrade* e outros como um retrocesso profissional, conforme o organismo de origem, isto é, o organismo a que cada colaborador pertencia antes da fusão do instituto. Com isto, depreende-se o facto de persistir uma efetiva necessidade de se direccionar os colaboradores para um mesmo fim, com os mesmos valores, de acordo com uma cultura organizacional bem estipulada.

Partindo deste último ponto, importa ainda frisar que tanto o clima como a cultura organizacional desempenham um papel essencial na criação do sentimento de pertença seja em que organização for, e de acordo com os comentários efetuados pelos colaboradores, tanto nos campos em aberto dos questionários como nas entrevistas presenciais, é algo que está em falta no TP. Muitos confirmaram a existência de uma cultura fragmentada, não sendo este um bom indício para que os colaboradores se sintam parte de um todo que é a organização.

Por fim, um outro fator importante para se ser discutido diz respeito às formas de se comunicar, o que no caso dos colaboradores do TP, verificou-se uma preferência pelo contacto mais personalizado, seja cara-a-cara ou por telefone, em detrimento do contacto mais sistematizado. No entanto, denota-se ainda um certo receio pela não recorrência ao *email*, pois consideram-no útil especialmente por razões de segurança.

VI. CONFRONTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Saber comunicar não é algo que nasça com qualquer pessoa. Existem determinados fatores que influenciam uma boa comunicação. Há que perceber para quem se comunica, como, em que altura, com que métodos, entre outros. Mais uma vez, e tal como já foi mencionado aquando da pesquisa de literatura sobre o tema, a escolha dos meios de comunicação a serem utilizados resume-se a: “Who, says what, in which channel, with what media affect, to whom, with what effect?” (Welch, 2012, p. 253).

Para que se percebam quais os métodos de comunicação mais adequados a determinada organização, há que tentar compreender quais as necessidades inerentes a quem trabalha nela. Desta forma, importa conhecer qual o nível de satisfação para que depois não se tirem conclusões precipitadas. Tal como foi referido em pesquisas anteriores e se

comprovou com o presente estudo, existem inúmeros fatores que podem influenciar o nível de satisfação dentro de uma organização, tornando-se relevante ter conhecimento sobre eles. No que diz respeito aos colaboradores do TP, aqueles que demonstraram ter maior influência estão relacionados com o desenvolvimento da carreira ou promoção, com a supervisão, com as recompensas contingenciais ou incentivos e com o relacionamento interpessoal. De acordo com Nikolic et al. (2013), para além destes, existem também outros fatores, tais como o pagamento, a natureza do trabalho, ou mesmo, a estratégia da empresa em si (Nikolic et al, 2013).

No que concerne ao desenvolvimento da carreira ou promoção, os colaboradores do instituto afirmaram que é praticamente inexistente, assim como as recompensas ou incentivos. No entanto, no que se refere à supervisão (gestão intermédia) e relacionamento interpessoal, nomeadamente o ambiente de trabalho, já se encontram mais satisfeitos.

Com a realização deste estudo sobre o clima laboral dentro do TP, pôde-se observar que uma organização que tenha, a seu cargo, tantos colaboradores como é o caso, necessita de uma equipa técnica própria para estudar as melhores práticas de comunicação, por forma a fazer chegar a informação necessária a todos os colaboradores interessados de forma eficaz e em tempo útil. Como tal, as práticas que mais adequadas demonstraram ser no caso do instituto, passam por medir o *feedback* dos colaboradores e proceder a uma análise qualitativa, as quais dizem respeito às práticas tradicionais nomeadas como as mais utilizadas nas organizações pelos autores Meng & Pan (2012). Estas duas abordagens foram essenciais para dar início a este projeto, pois serviram para conhecer um pouco a situação atual em que se encontram os colaboradores do TP, no que diz respeito ao seu compromisso, envolvimento e motivação.

Para o efeito, os mesmos autores sugeriram como métodos para a medição do *feedback* e para proceder à análise qualitativa, a utilização de questionários e entrevistas. E foram estas mesmas, as escolhas da equipa técnica, pois para além de informarem sobre o que há a melhorar e o que está a perturbar dentro de uma organização, têm também a vantagem de promover o envolvimento dos colaboradores com o seu trabalho e o compromisso dos mesmos para com a organização a que pertencem (Meng & Pan, 2012).

Para o presente estudo, foi utilizado um questionário adaptado ao próprio TP, tendo como base um outro utilizado no âmbito da Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework – CAF*). Este questionário tinha como propósito estudar diversas dimensões relacionadas com o próprio instituto e transparecer o nível de satisfação dos colaboradores para com o TP. Este exemplo assemelha-se a um outro sugerido por Ana Teresa Ramos, diretora do Serviço de RH da Mapfre Seguros, nomeadamente o Inquérito de Clima Laboral. Este último, assim como o utilizado pela equipa técnica selecionada para este estudo, também tinha como objetivo a aferição da satisfação dos colaboradores, possibilidades de melhoria, evolução e “estados de alma” dos colaboradores em relação ao trabalho, entre outros (“Eficácia no Caminho a Trilhar”, Mapfre Seguros, 2014).

De acordo com o que o autor Daymon (1993) refere, deve-se dar maior relevância a novas abordagens de comunicação com ênfase no conteúdo e diálogo (Ruck & Welch, 2012). E foi precisamente isto que os colaboradores do TP sugeriram durante as entrevistas, isto é, eles demonstraram preferências por métodos de comunicação presenciais, ao invés dos eletrónicos, tal como White et al. (2010) concluiu nos seus

estudos. No entanto, muitos deles utilizam ainda o *email*, por exemplo, pelo simples facto de se sentirem mais seguros.

Ao contrário daquilo que se ouve hoje em dia, os colaboradores do TP sentem uma necessidade acrescida em comunicar presencialmente e cara-a-cara, de forma mais personalizada, para que se fomente o coletivismo e o espírito em equipa. No entanto, e segundo Castells, o aparecimento da *internet* deu origem àquilo que hoje se designa por “Sociedade em Redes”, tornando-se inevitável ignorar-se esta realidade (Mourão, 2014). Pelo contrário, deve-se manobrá-la, retirando o melhor proveito possível.

Dos vários resultados obtidos ao longo deste estudo, um coincide com maior evidência com o que já foi referido por outros autores. Nomeadamente, o facto de se verificarem altas pontuações aquando da análise dos questionários, no que diz respeito à satisfação dos colaboradores com a comunicação com o respetivo supervisor (gestor de nível intermédio). Isto significa, segundo o autor, que a comunicação ascendente é positiva e que os supervisores diretos se encontram recetivos para auscultar os seus colaboradores (Nikolic et al, 2013).

Por fim, muitos dos colaboradores do TP abordaram o facto de existir distanciamento entre eles e o CD, denotando-se uma necessidade de se promover a comunicação entre os vários níveis de gestão. Para contornar este obstáculo, tem-se o exemplo do Banco Popular já mencionado anteriormente. Este, incentivando o reforço da informalidade e promovendo a deslocalização dos gabinetes dos membros da gestão de topo, conseguiu reduzir as hierarquias, fomentar a união, sentido de pertença e a motivação dos seus colaboradores. Com a deslocalização dos gabinetes, conseguiu ainda reforçar a proximidade entre a gestão de topo e os colaboradores, permitindo a sua perceção sobre quais as dificuldades e desafios com que estes se deparam no seu dia-a-dia (Frutuoso,

2014). Tendo isto em consideração, pode-se considerar este exemplo como um ponto de partida para a promoção do bem-estar e envolvimento dos colaboradores do TP.

VII. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

“Dar sentido ao trabalho das pessoas melhora a sua motivação e é fundamental para a competitividade” (Romeira, 2014, p. 13).

No decorrer deste estudo, foram várias as vezes que se mencionaram as palavras “satisfação”, “comunicação”, “colaboradores” e “instituto”, e se pensarmos bem, são palavras que estão todas interligadas entre si. Hoje em dia, num mercado de trabalho em que a competição é tão elevada, torna-se necessário criar-se meios de comunicação que aumentem a satisfação dos colaboradores dentro de uma organização institucional. Como tal, foram lançados questionários e realizadas entrevistas, com o objetivo de conhecer as respetivas necessidades dos colaboradores do TP. Conforme já foi referido, o turismo é algo fundamental para a economia portuguesa, e é da responsabilidade do instituto, promover ações que realcem Portugal como destino turístico. Desta forma, para que haja produtividade nesse sentido, deve-se proporcionar um bom ambiente e a satisfação dos colaboradores no meio de trabalho.

Tendo em consideração os objetivos iniciais deste trabalho, este estudo serviu, não só para analisar o ambiente laboral que se vive dentro do TP, como também para ter uma perspetiva mais profissional da área dos RH, para experienciar dentro do mundo do trabalho e para deixar um contributo positivo dentro de um instituto que tanto contribui para a economia do nosso país. Estudar a área da CI dentro desta organização tornou-se bastante interessante e relevante para a mesma, na medida em que se deu início ao estudo das melhores técnicas para fazer chegar informação aos colaboradores, de forma

a mantê-los motivados, num país em que motivação é algo que cada vez se torna mais escasso dadas as dificuldades vividas.

Uma das maiores limitações deste trabalho foi dar seguimento ao projeto, e isto devido à pouca duração do estágio (4 meses) e à exagerada burocracia que existe dentro das organizações, que acaba sempre por atrasar qualquer proposta de melhoria. Apenas foi concluída a primeira etapa de um PCI, isto é, apenas se realizou o diagnóstico do clima organizacional, calculando-se o nível médio de satisfação dos colaboradores. Pôde-se conhecer o que há a melhorar, mas não se conseguiu dar seguimento à fase de implementação das medidas de melhoria em si. Cabe assim ao TP dar seguimento ao que neste foi iniciado, pelo que criar as condições necessárias e mais apropriadas ao desenvolvimento de um bom clima laboral é o seu principal objetivo. Desenvolver o espírito de equipa, potenciar a realização pessoal dos seus colaboradores e aumentar a sua produtividade, são muitos dos benefícios que daí advirão.

Por fim, como propostas para pesquisas futuras, é de referir a participação em outros processos de CI, incluindo o momento de implementação de medidas em concreto, para que se possa experienciar aquilo para o qual se estudou. Seria também interessante, estudar diferentes realidades da que se vê no TP, para que seja possível a construção de uma opinião mais fundamentada sobre o assunto.

Em suma, este trabalho permitiu obter uma perspetiva prática daquilo que se observou na teoria relativamente à temática da CI, tratando-se de um tema ainda em desenvolvimento e com enorme potencial de crescimento dentro das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artigos

Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review* 38 (2012), 255 – 261.

Meng, J. & Pan, P. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public Relations Review* 38 (2012), 484 – 490.

Nikolic, M., Vukonjanski, J., Nedeljkovic, M., Hadzic, O. & Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review* 39 (2013), 563 – 565.

Rayton, B. & Yalabik, Z. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management* 25 (17), 2382-2400.

Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38 (2012), 294 – 302.

Vercic, A. T., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38 (2012), 223 – 230.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review* 38 (2012), 246 – 254.

Wolfe, K. & Kim, H. (2013). Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Job Tenure among Hotel Managers. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12 (2), 175-191.

Jornais

Romeira, A. (2014, 11 de março). “Dar sentido ao trabalho das pessoas melhora a sua motivação e é fundamental para a competitividade”. *Jornal OJE*, Ano 6, 13.

Revistas

Aproximar os Colaboradores... (2014, março). *Human Resources HRPortugal* (45), 84-85.

Eficácia no Caminho a Trilhar... (2014, março). *Human Resources HRPortugal* (45), 80-81.

Frutuoso, P. (2014, março). Chama Imensa. *Human Resources HRPortugal* (45), 66-67.

Mourão, R. (2014, janeiro). A tecnologia aliada à GRH. *Pessoal APG*, Série III, Ano IV (132), 24-25.

O Futuro da Comunicação... (2014, março). *Human Resources HRPortugal* (45), 62-65.

Partilhar para Motivar e Vencer... (2014, março). *Human Resources HRPortugal* (45), 82-83.

Um “Braço Armado”... (2014, março). *Human Resources HRPortugal* (45), 76-77.

Um Posicionamento Transparente... (2014, março). *Human Resources HRPortugal* (45), 68-69.

Uma Empresa Global... (2014, março). *Human Resources HRPortugal* (45), 72-73.

Suplementos de Jornais

Martins, A. (2014, 14 de março). Reinventar a função RH. *Jornal OJE, Ano 6* (supl. nº21), 7-8.

Perdigão, D. (2014, 14 de março). Pessoas. *Jornal OJE, Ano 6* (supl. nº21), 10.

Livros

Templar, R. (2008). *Regras para o Sucesso Profissional*. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.

WEBGRAFIA

- Consultado no dia 6 de fevereiro de 2014, disponível em:
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Pages/QuemSomos.aspx>
- Consultado entre fevereiro e maio, disponível na *intranet* do Turismo de Portugal em:
<https://intranet.turismodeportugal.pt/default.aspx>

ANEXOS

Anexo I – Informações complementares sobre o Instituto do Turismo de Portugal

Trata-se de um conceito criado no ano de 2007 pela fusão de 4 organismos, e são eles:

- 1) Inspeção Geral de Jogos. Como exemplos de atuação nesta área, tem-se a inspeção em casas de Bingo e de Casinos;
- 2) Direção Geral de Turismo;
- 3) Instituto Nacional de Formação Turística, responsável pela gestão de 16 escolas de turismo e hotelaria;
- 4) Instituto do Turismo de Portugal, que em 2004 tinha um conceito diferente do de hoje em dia. Servia apenas para promover Portugal como destino turístico no estrangeiro e para financiar o investimento no setor de turismo. Este conceito surgiu após ter sido criado, no ano de 2000, o Instituto de Apoio ao Financiamento de Turismo.

É composto por três grandes áreas (Planeamento, Negócio e Suporte), subdivididas, cada uma delas, em várias direções ou departamentos. Relativamente ao estágio, decorreu na área de Suporte, mais concretamente na DRH.

No que diz respeito aos colaboradores do instituto, estes podem dividir-se em dirigentes, chefes das equipas multidisciplinares, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais, subsistentes, inspetores, informáticos, professores, estagiários e equipas de turismo no estrangeiro. E podem encontrar-se na sede do instituto ou nos serviços territorialmente desconcentrados.

Anexo II – Unidades Orgânicas do TP

Na tabela seguinte, apresentam-se as várias unidades orgânicas pertencentes ao TP.

Unidades orgânicas do TP		
Grupos das Unidades Orgânicas		Total RH (Ativos em 28-02-2014)
Dirigente		48
	Escolas	23
	S. Centrais	25
Chefe de Equipa Multidisciplinar		11
	S. Centrais	11
Técnico Superior		173
	Escolas	16
	S. Centrais	157
Assistente Técnico		103
	Escolas	45
	S. Centrais	58
Assistente Operacional		79
	Escolas	70
	S. Centrais	9
Subsistente		47
	Escolas	44
	S. Centrais	3
Inspetor		53
	S. Desc.	41
	S. Centrais	12
Informático		4
	Escolas	1
	S. Centrais	3
Professor		29
	Escolas	29
Total Geral		518

216 *

Tabela 10: Grupos das Unidades Orgânicas do TP (ativos em 28.02.2014)

*Chefes das Equipas Multidisciplinares + Técnicos Superiores + Informáticos + Equipas de Turismo no Estrangeiro

Anexo III – Guião de entrevista ao colaborador

Guião de entrevista - colaborador

(Estudo do clima organizacional do Turismo de Portugal, I.P.)

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa. Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa (reforçar a ideia de que não se trata de avaliar o grau de conhecimentos que possui sobre o assunto);
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados recolhidos);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si;
- ✓ Obter autorização por escrito.

Questões:

- 1 Em 2007, aquando da criação do Turismo de Portugal (com a atual estrutura), pertencia ao mapa de pessoal do Instituto?
 - 1.1 Se respondeu SIM: Qual foi o seu contributo pessoal para se integrar na nova organização criada?
 - 1.2 Se respondeu NÃO: Como foi a sua integração no Turismo de Portugal?
- 2 Como define atualmente a cultura organizacional existente no Turismo de Portugal?
- 3 Como é feita a comunicação interna do instituto? (Quais os meios utilizados para comunicar?)
- 4 Em que termos a comunicação informal pode contribuir para o bom clima organizacional?
- 5 Quais são as suas propostas concretas de melhoria do clima organizacional?
- 6 Há alguma coisa importante que, do seu ponto de vista, não foi abordada nesta entrevista?

Anexo IV – Questionário de Satisfação dos Colaboradores do TP

Estudo do Clima Organizacional do Turismo de Portugal

O inquérito demora cerca de 15 minutos a responder.

Agradecemos que o preencha sem interrupções para que este seja considerado válido.

Existem 18 perguntas neste inquérito

A. Situação laboral

1 Enquadramento profissional *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Carreira de Inspeção
- Categorias Subsistentes
- Dirigentes
- Estagiários
- Professores do Ministério da Educação
- Técnico Superior

2 Local onde presta a sua atividade *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sede
- Serviços territorialmente desconcentrados (Escolas de Hotelaria e Turismo, Áreas de Inspeção e Equipas de Turismo no estrangeiro)

B. Satisfação global dos colaboradores com o instituto

Considere 1 = Muito Insatisfeito(a) e 6 = Muito Satisfeito(a)

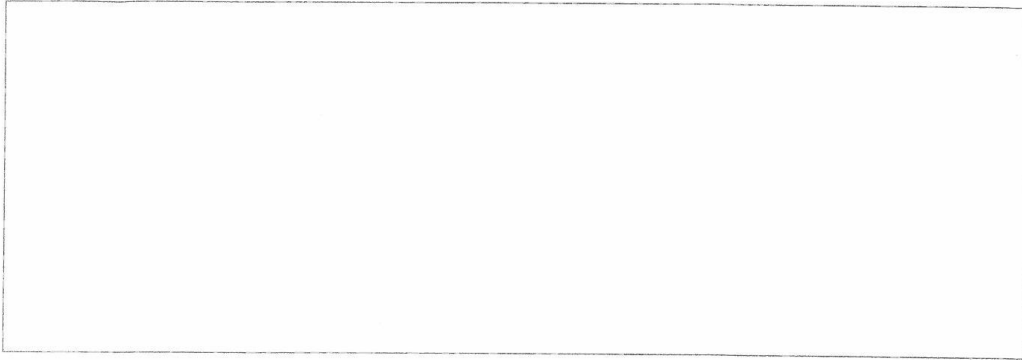
3 Grau de satisfação com... *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5	6
Imagem do instituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho global do instituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papel do instituto na sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento do instituto com os cidadãos e a sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como o instituto gere os conflitos de interesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de envolvimento dos colaboradores no instituto e na respetiva missão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificação, pelos colaboradores, de práticas inadequadas no instituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e dirigentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instrumentos informativos (newsletter, portal institucional, e intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Registe aqui as suas sugestões de melhoria

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their suggestions for improvement.

C. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Considere 1 = Muito Insatisfeito(a) e 6 = Muito Satisfeito(a)

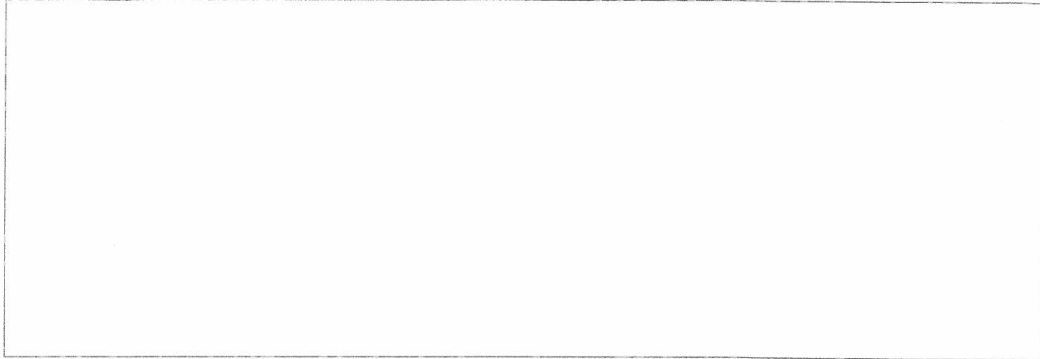
5 Grau de satisfação com... *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5	6
Aptidão do Conselho Diretivo para conduzir o instituto (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptidão do dirigente a quem o colaborador reporta hierárquica e funcionalmente (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptidão do Conselho Diretivo para comunicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptidão do dirigente a quem o colaborador reporta hierárquica e funcionalmente para comunicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como o instituto recompensa os esforços individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como o instituto recompensa os esforços de grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postura do instituto face à mudança e à modernização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Registe aqui as suas sugestões de melhoria

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their suggestions for improvement.

D. Satisfação com as condições de trabalho

Considere 1 = Muito Insatisfeito(a) e 6 = Muito Satisfeito(a)

7 Grau de satisfação com... *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5	6
Ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modo como o instituto lida com conflitos, queixas ou problemas pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igualdade de tratamento no instituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Registe aqui as suas sugestões de melhoria

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

E. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Considere 1 = Muito Insatisfeito(a) e 6 = Muito Satisfeito(a)

9 Grau de satisfação com... *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5	6
Política de gestão de recursos humanos existente no instituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades criadas pelo instituto para desenvolver novas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de formação que realizou até ao presente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança quanto ao posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mecanismos de consulta e diálogo existentes no instituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de conhecimento que tem dos objetivos do instituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Registe aqui as suas sugestões de melhoria

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

F. Níveis de motivação

Considere 1 = Muito Insatisfeito(a) e 6 = Muito Satisfeito(a)

11 Grau de motivação para... *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5	6
Aprender novos métodos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender novas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenhar as funções que lhe estão atribuídas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver trabalho em equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar em ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar em projetos de mudança no instituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Candidatar-se a procedimentos concursais ou recorrer à figura da mobilidade interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugerir melhorias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Registe aqui as suas sugestões de melhoria

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

G. Satisfação com o estilo de liderança

Considere 1 = Muito Insatisfeito(a) e 6 = Muito Satisfeito(a)

13 Grau de satisfação com o Conselho Diretivo (gestão de topo) *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5	6
Lidera através do exemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega competências e responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula a iniciativa das pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Registe aqui as suas sugestões de melhoria

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

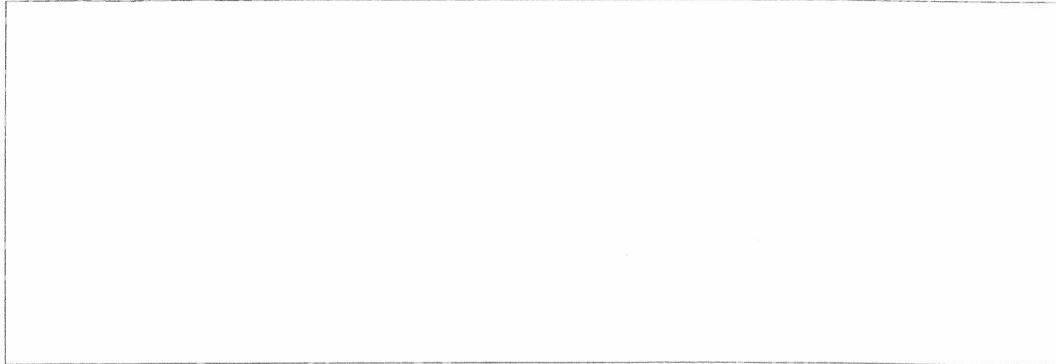
15 Grau de satisfação com o dirigente a quem o colaborador reporta hierárquica e funcionalmente (gestão intermédia) *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5	6
Lidera através do exemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita críticas construtivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita sugestões de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega competências e responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula a iniciativa das pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 Registe aqui as suas sugestões de melhoria

Por favor, escreva aqui a sua resposta:



H. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

Considere 1 = Muito Insatisfeito(a) e 6 = Muito Satisfeito(a)

17 Grau de satisfação com... *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5	6
Condições de higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos informáticos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software disponível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos de comunicação disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto e espaço do local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Registe aqui as suas sugestões de melhoria

Por favor, escreva aqui a sua resposta: