

«O Capital Humano é o principal instrumento de crescimento e riqueza dos países...tal como o capital financeiro e tecnológico, tem que ser redescoberto e renovado» (Azevedo, Belmiro de cit in Camara et al., 2007: Prefácio).

INTRODUÇÃO

Devido à atual conjuntura e evolução da esfera global, cada dia e cada vez mais é necessário saber aproveitar as “águas e ventos favoráveis” da respetiva maré. A empresa CTT de Portugal não foge à regra. Quer ao nível da sua postura perante os diversos mercados e público em geral, mas sobretudo como imagem de marca, (...) os CTT têm por vocação a liderança em todas as áreas onde estão ou venham a estar presentes (...) visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos (...) por forma a assegurar uma crescente valorização do capital acionista” (CTT, 2007:11).

Os efeitos desta conjuntura mantiveram-se em 2010 refletindo-se numa quebra do tráfego postal em relação a 2009 (3,7%), apesar de tudo inferior à registada no ano anterior (5,5%) (CTT, 2010-b). Estes efeitos adversos mantiveram-se no 3º trimestre de 2011 contribuindo para o recuo do tráfego postal de 5,7% face ao período homólogo de 2010 (CTT, 2011-b).

Não podemos ignorar as fortes tendências do mercado. Os CTT, uma das empresas com maior quantidade de mão-de-obra a operar em solo nacional, constitui uma poderosa plataforma multisserviços, visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos, através de uma rede comercial e logística de elevada qualidade, eficiência e proximidade ao cliente. Constitui um elemento essencial do desenvolvimento social e económico do país, contribuindo para a melhoria dos padrões da qualidade de vida dos clientes e dos trabalhadores, mercê de uma dinâmica, de uma cultura de serviço e de um sentido de responsabilidade social irrepreensíveis.

A sua tradição postal é progressivamente reforçada e alargada às atividades e áreas de negócio onde a vocação logística e comunicacional da empresa possa ser eficientemente colocada ao serviço do cliente. Também reconhecida por diversas vezes com o prémio de excelência da qualidade, tem como objetivo valorizar os seus

serviços e direcionar todas as suas competências para o mercado nacional e internacional.

As alterações impostas ao negócio postal, pela vertiginosa concretização da substituição tecnológica e pela total liberalização, colocam aos CTT incontornáveis desafios, em particular no que respeita à melhoria da competitividade e da produtividade. Para vencer esses desafios é imprescindível reforçar a aposta estratégica na valorização, otimização, reconhecimento e motivação dos colaboradores (CTT-b 2010:424). Para este desafio é necessário formar os profissionais com as ferramentas adequadas, ou seja, mais formação na ótica do cliente; mais formação para falar e responder ao cliente; melhor conhecimento do portefólio da empresa para que possa responder às necessidades do cliente de uma forma mais rápida e com melhor qualidade; e formação para que saiba identificar quais as necessidades imediatas do cliente consoante o seu negócio. Ou seja, motivar o profissional dando-lhe as ferramentas necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho, mas ao mesmo tempo dando-lhe também a responsabilidade (natural) de transportar a imagem da empresa, de o inserir nas responsabilidades dos objetivos alcançados, fazendo-o sentir que os resultados obtidos também foram obra sua.

Nos CTT as políticas de RH têm vindo a orientar-se cada vez mais para o fortalecimento de uma cultura empresarial que privilegie a motivação e o envolvimento dos colaboradores, bem como a valorização do capital humano. Tais objetivos são prosseguidos através do recrutamento de competências transversais que possibilitam maior mobilidade e polivalência internas, oportunidades no estabelecimento de critérios de evolução profissional, políticas de compensação fixa e variável, planos de formação permanente e estratégias de comunicação eficazes para que todos possam estar informados. Criar um verdadeiro espírito empresarial implica assegurar a satisfação pessoal dos trabalhadores, adotando planos individualizados de avaliação e premiando as boas práticas, a obtenção de resultados e o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Neste contexto, o presente estudo visa analisar a evolução das funções dos profissionais da distribuição dos CTT e das novas competências emergentes que surgem, sobretudo, devido à diminuição de tráfego postal. Dentro da área da distribuição serão estudadas as funções de Gestor de Centro de Distribuição Postal (GCDP), de Supervisor de Distribuição (SD) e de Carteiro (CRT).

O desenvolvimento deste projeto tem como objetivo identificar, descrever e analisar as atuais funções dos profissionais que existem dentro do Centro de Distribuição Postal

dos CTT (CDP), bem como as competências emergentes para estes mesmos profissionais. O que se propõe fazer neste estudo é, precisamente, identificar e analisar as capacidades de cada função/categoria, as que estão exploradas e as omissas, ou mesmo as que se têm e se desconhece que existem, ou seja, que competências têm, ou necessitam ter, para o desempenho da sua função e de novas funções.

Na empresa, embora sejam atualizados com alguma regularidade em intervenções pontuais, (auditorias aos CDP's, estudos técnicos e processos de certificação), somente o CDP é analisado nas suas competências e funções. Apesar de existir alguma preocupação e necessidade na atualização das funções/categorias no aproveitamento e melhoria da sua rentabilidade e máxima produtividade, para com o cliente, para com o produto e/ou para com a empresa, não existe na empresa CTT nenhum estudo direcionado para tal. Estes profissionais acabam por se auto-promover e auto-formar, ou seja, atualizam as suas competências quando verificam ser necessário para o desempenho das suas funções.

Existe de facto uma necessidade acrescida em aproveitar ao máximo as competências adquiridas ao longo dos anos pelos profissionais deste setor, o seu conhecimento tácito e explícito mas, sobretudo, as competências emergentes. Por outras palavras, aproveitar as competências adquiridas, ao jeito de cada um e de cada lugar, e atualizá-las à medida da empresa, do profissional, do cliente, do produto.

As competências mobilizadas nem sempre são explícitas e são dificilmente percetíveis. Resultam de uma trajetória de aprendizagem, pela experiência de vida do trabalhador, condicionada pelo sistema educativo em sentido lato. A noção de competências tácitas remete para a dimensão não formal das competências – aquela que é a característica do conceito e o diferencia do conceito de qualificação do trabalhador. Refere-se à parte das competências que não são incluídas nas classificações comuns dos trabalhadores e dos postos de trabalho, dado que ultrapassam a vertente formalizável dos saberes, (concretizada em diplomas ou certificados), decorrentes de processos de aprendizagem informais e, portanto, não reconhecidos (Parente, 2008).

A investigação que se propõe realizar é de natureza exploratória, desenvolvendo-se num âmbito de descoberta relativamente aos objetivos definidos. Para a sua realização utilizam-se duas técnicas de investigação principais: o inquérito por questionário e a entrevista semi-estruturada.

O presente trabalho estrutura-se em três partes principais. Na primeira parte será efetuada uma revisão da literatura sobre a temática das competências e seus princípios. Numa segunda parte será apresentada a estratégia metodológica para este estudo, sendo sistematizados os instrumentos metodológicos utilizados bem como a amostra e o trabalho empírico. Numa terceira parte serão apresentados os resultados do estudo empírico, começando por se apresentar os resultados obtidos através das entrevistas e, seguidamente, os resultados obtidos pela aplicação do inquérito por questionário.

Este estudo pretende contribuir para reforçar a estratégia da empresa CTT na área da distribuição postal. Segundo a estratégia empresarial referida no relatório de contas, os CTT têm por vocação a liderança em todas as áreas de negócio onde estão, ou venham a estar presentes (CTT, 2007). Com o avanço das novas tecnologias muitas áreas de negócio perderam alguma competitividade. Nos últimos anos, conforme já foi referido, a empresa CTT perdeu cerca de 12% do seu volume de correio tratado e entregue. A empresa CTT com uma carteira de clientes e, potenciais clientes, extremamente diversificada, se tiver os seus “profissionais motivados e formados com as devidas competências para cada posto de trabalho ou função, decerto que será sempre uma empresa mais competitiva” (Santos, 2012:42). Pretende-se, assim, contribuir para o esclarecimento das funções/competências (atuais e emergentes) destes profissionais, de modo a contribuírem para o sucesso da empresa.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE AS COMPETÊNCIAS

1. Enquadramento Teórico

Neste primeiro capítulo pretende fazer-se uma aproximação à análise teórica de referência que irá orientar o presente estudo, ou seja, procurar-se-á realizar uma aproximação ao quadro teórico sobre as competências.

1.1. Sobre o conceito de competências

Por “competência” entende-se o resultado da relação estabelecida entre as práticas e as capacidades cognitivas dos sujeitos (vertente cognitiva) e o seu reconhecimento (vertente diferenciadora) numa dada situação de trabalho, determinada por condicionalismos de ordem organizacional e gestionária (Mitrani *et al.*, 1992),

O conceito de competências (no plural) relaciona-se com o de competência (no singular). Este último é sinónimo de profissionalismo no sentido do reconhecimento pelas empresas do envolvimento e implicação que os trabalhadores colocam no desempenho laboral.

As competências “constituem-se enquanto capacidade para combinar e fazer uso de recursos endógenos e exógenos, concretizando-se em saberes em uso” (Parente 2004:302). Estes saberes só se fazem sentir enquanto tal para os sujeitos, se reconhecidos por parte dos outros com quem se interage, nomeadamente, os responsáveis diretos e os seus pares, dado os seus reflexos em termos de auto conceito que estes constroem em torno de si próprios.

A capacidade de desempenho de uma atividade de trabalho depende dos saberes detidos pelos trabalhadores, mas também das suas condições de utilização, condições organizacionais e gestionárias, em que as primeiras determinam a possibilidade de utilização dos saberes e, as segundas, a vontade por parte dos seus detentores de os mobilizarem em competências.

A problematização analítica do conceito proposto integra duas vertentes. a *vertente cognitiva*, relativa ao conteúdo cognitivo do trabalho, que remete para as características técnico-organizacionais e para as condições materiais de exercício do trabalho, condicionada pelas configurações organizacionais, está na origem das competências acionadas e têm subjacente os saberes detidos pelos trabalhadores (estes entendidos como resultado da confluência entre a trajetória de vida, profissional e educativa, e as exigências da atividade de trabalho); a *vertente diferenciadora ou de reconhecimento*, que remete para as configurações gestionárias, concretamente para

as práticas de gestão de RH e para os modelos de gestão direta. Ambas estão na origem da existência ou ausência das práticas de valorização dos trabalhadores e contribuem, ou não, para a promoção de um desempenho competente, o qual por sua vez, depende igualmente das práticas cognitivas dos trabalhadores (Parente, 2004).

O pressuposto básico da abordagem adotada é a concepção comum a vários estudos sobre a temática que definem as competências do “ponto de vista da estrutura interna e da sua utilização externa, mas dando prioridade analítica, na elaboração teórica do conceito, a esta última dimensão” (Costa, 2002 *cit in* Parente, 2004:303).

Do ponto de vista empresarial, considera-se que o modo de utilização externo das competências na atividade de trabalho (entenda-se a utilização pelas empresas) determina o seu desenvolvimento (estrutura interna dos sujeitos) ou seja, “privilegia-se teoricamente uma perspectiva de utilização das competências, do seu acionamento em situação, ou, se se quiser, um entendimento das competências chave do ponto de vista das práticas sociais” (Costa, 2002 *cit in* Parente, 2008:22).

Apesar da diversidade de usos do termo, verifica-se um consenso entre os autores que analisam a problemática das competências relativamente a dois aspetos. Primeiro, a sua existência apenas em situação de trabalho, ou seja, as competências apenas se manifestam no exercício da atividade de trabalho, daí serem sempre “competências em uso” ou, melhor, “saberes em uso” na aceção de (Malglaive, 1990 *cit in* Parente 2004:301). Segundo, as práticas cognitivas dos trabalhadores são integrantes das competências e, “ainda que relativamente desconhecidas, não se confundem com as representações formais instituídas pelas classificações profissionais ou com as certificações escolares” (Parente 2004:301). As divergências acentuam-se no que se refere aos critérios de identificação destas práticas cognitivas, supondo que estes critérios são passíveis de explicitação, até à natureza dos saberes que lhes estão subjacentes, exceto que são saberes mais ricos, mais globais e mais complexos do que os exigidos em situações de trabalho, em que impera a organização científica do trabalho (Parente, 2004).

Argumentos a favor da mudança e outros a favor da continuidade paradigmática dependem sempre dos critérios adotados. Independentemente destes, considera-se que o conceito de competências se aproxima de uma assunção ontológica realista, quando comparado com o conceito de qualificação de carácter mais nominalista, ao definir-se como uma mescla entre as exigências dos empregos e as capacidades dos trabalhadores na prática de trabalho. Nele se integra, por um lado, o trabalho real e prescrito, trabalho concreto e abstrato, trabalho intelectual e manual, cognição e ação,

e, por outro lado, as dimensões implícitas, informais e tácitas com a qualificação formal do trabalhador (Parente, 2004).

Não se trata portanto de uma mera substituição da palavra qualificação, nem de uma questão de moda, mas de uma mudança de leitura da realidade, uma deslocação de perspectiva que acompanha as transformações decorrentes do novo paradigma tecnológico ou do novo modo de regulação que emergiu a partir do último quartel do século passado (Parente, 2004).

Têm-se assistido, ao longo dos tempos, a um deslizar progressivo do conceito de qualificação para o conceito de competência. Segundo (Suleman 2007:37) a “qualificação remete para uma valorização dos saberes académicos”. Em contrapartida, a competência acentua a operacionalização e atualização da qualificação no posto de trabalho. Inscreve-se num julgamento da adequação do indivíduo ao posto de trabalho, função ou atividade profissional. Ou seja, enquanto a qualificação é do domínio do coletivo e do institucional, a competência situa-se, sobretudo, do lado da ação do indivíduo, que por sua vez terá que fazer uso e aplicação dos seus conhecimentos (*Knowledge e skill*) como refere McClelland (1973). Como refere o mesmo autor, são os atributos necessários para o desempenho de determinada tarefa.

Já Perrenould (2000) refere que competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc.) para solucionar uma série de situações. Assim a competência do indivíduo é alcançada através do conhecimento, mas sobretudo do uso desses vários conhecimentos.

Parente (2008:20) refere também que “a capacidade de desempenho de uma atividade de trabalho depende dos saberes detidos pelos trabalhadores, mas também das suas condições de utilização, condições organizacionais e gestionárias, em que as primeiras determinam a possibilidade de utilização dos saberes e as segundas a vontade por parte dos seus detentores de as mobilizar em competências.”

1.2. Competências: contributos interdisciplinares

A apropriação científica do conceito de competência, de acordo com diferentes enfoques disciplinares, não é recente. Porém a sua aplicação aos procedimentos e estruturas cognitivas dos trabalhadores em contexto de trabalho veio colocar a discussão da relação entre cognição e a prática do trabalho na ordem do dia da agenda sociológica. Esta discussão vai ser construída a partir de um conjunto de

contributos interdisciplinares, cuja revisão numa perspetiva necessariamente sintética, se revela fundamental para o seu atual equacionamento.

É no final dos anos 60, princípio dos anos 70, que se começam a desenvolver nos EUA estudos sobre competências nas organizações, no entanto, é nos anos 90 que se verifica o seu desenvolvimento. O conceito de competência apesar do seu carácter impreciso impôs-se nos últimos 15 anos, não só na literatura como também nas organizações, (Gilbert 2011).

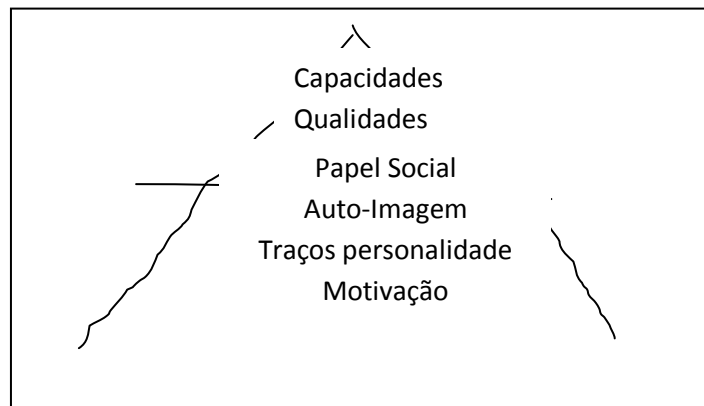
Este interesse pelas competências surge sobretudo da constatação do fracasso dos métodos tradicionais em avaliar as aptidões, conhecimentos e personalidade, principalmente por não serem bons preditores do desempenho e apresentarem correlações baixas com a performance. Nestes métodos existem problemas metodológicos devido à insuficiência da validade preditiva dos instrumentos (Agut e Grau *cit in* Correia, 2003).

Boyatzis (1982) é um dos primeiros autores a usar a palavra competência definindo-a como "(...) uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser um motivo, um traço de personalidade, uma aptidão, um aspeto da sua auto-imagem, papel social ou conjunto de conhecimentos que está relacionada casualmente com um desempenho superior (...) num posto de trabalho específico e numa organização concreta" (Boyatzis, 1982 *cit in* Correia, 2003:50).

Boyatzis (1982) criou ainda uma distinção entre competência (*differentiating competency*) e competência limiar (*threshold competency*). A competência relaciona-se com a eficácia e com aquelas características que se relacionam com um desempenho superior. Estas competências distinguem desempenhos superiores de desempenhos médios, como por exemplo, a orientação para objetivos superiores aos que a organização requer (Spencer e Spencer, 1993). A competência limiar agrega características fundamentais essenciais para o desempenho da função, mas não se relaciona com um desempenho superior. São características essenciais que as pessoas necessitam para serem minimamente eficazes, mas que não as distinguem das que têm um bom desempenho.

A adequação das competências às funções presentes e futuras, continua a ser uma preocupação importante para os gestores de RH. Trata-se de conhecimentos, qualidades pessoais e qualidade de trabalho que são demonstrados de forma observável pelo titular de um cargo, mas, estão condicionados pela motivação pessoal, por traços de personalidade e pela imagem de si próprio, tal como o demonstra a metáfora do iceberg (Figura 1).

Figura 1: Metáfora do Iceberg



Fonte: (Spencer e Spencer, 1993)

As competências apresentam-se sob a forma de um iceberg, formando as capacidades, qualidades e atitudes a parte superior. Os elementos que constituem a parte inferior são menos visíveis, mas condicionam e influenciam os dois aspetos precedentes. O papel social e a auto-imagem estão presentes ao nível do consciente, os traços de personalidade e a motivação situam-se na base do iceberg, no mais profundo da pessoa.

De acordo com as exigências da sua função, Mitrani *et al.* (1992:134) “desenvolve mais as competências ligadas a uma motivação para o sucesso, enquanto mostra elevadas competências relacionais. Se contribui a título individual, a sua função exige orientação para o resultado, elevada competência técnica, raciocínio analítico e espírito de síntese”.

Para McClelland (1973) a competência está relacionada com o desempenho, ou cumprimento de resultados. Não basta saber fazer, mas também o que fazer e como fazer. A produção de saberes é analisada por via da mobilização de competências, ou seja, da capacidade para a ação e do poder para agir, o que remete para o caráter qualificante e desqualificante do desempenho laboral. Ou seja, McClelland (1973) foi o autor do primeiro conceito de competências o qual considerou as competências como componentes do desempenho associados ao sucesso.

McClelland (1973) efetuou também um estudo em que procurou identificar os fatores que poderiam explicar a excelência do desempenho. Em vez de se apoiar na análise da função como se fazia tradicionalmente, procurou identificar características e comportamentos das pessoas que apresentavam um bom desempenho, de forma a

definir as funções em termos de características e comportamentos relacionados com um desempenho superior. Esta perspectiva viria a marcar até hoje as abordagens baseadas em comportamentos.

McClelland (1973) publica o artigo “Testing for Competencies, not Intelligence” no qual defende que a inteligência não é a única característica responsável pelo desempenho no trabalho e que existem outras dimensões responsáveis pela diferenciação de diferentes níveis de desempenho. A competência define-se, assim, como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais responsáveis pela mobilização dos conhecimentos técnicos, que permitem ao indivíduo agir de acordo com a orientação estratégica da empresa.

Em geral, o modelo de competências proposto pelo mesmo autor refere-se na prática, à identificação dos atributos necessários para o desempenho de determinada tarefa. Segundo este modelo, uma competência corresponde a um agregado de características referenciadas na literatura como *KSAO – Knowledge, Skills e Aptitudes and Others* (McClelland, 1973):

- K – Knowledge (conhecimento): refere-se ao substrato que permite o desenvolvimento das competências e as aptidões; refere-se a um corpo organizado de informação, factos, regras e procedimentos.
- S – Skill (competência): refere-se à capacidade para desempenhar determinada tarefa de forma precisa, em que algumas situações estão incluídas em aspetos ligados à psicomotricidade, movimentos corporais, etc.
- A – Aptitude (aptidão): refere-se às capacidades cognitivas necessárias para o desempenho de determinada atividade, frequentemente em associação com conhecimentos de base.
- O – Others (outros): refere-se a outros aspetos importantes para um bom desempenho da função, por exemplo características de personalidade ou aspetos motivacionais.

Para (Parente, 2008:43), a competência “escapa parcialmente às grandes correntes teóricas das ciências sociais, mesmo se se considerar que a linguística a coloca no centro das suas interpretações e dos seus quadros conceituais, sendo, atualmente, alvo de uma intensificação de análises multidisciplinares”. A transposição das propriedades da competência linguística a toda a competência (para agir) conduz a afirmar as competências como virtualidade ou poder para agir por um lado, e a ação, a

prática ou os comportamentos como a efetivação, a realização ou a atualização dessa virtualidade, por outro (Parente 2008).

Para Morin (*cit in* Parente 2008), no campo da Filosofia, as competências são definidas como propriedades globais resultantes da reorganização e do crescimento da complexidade do cérebro. Parlier (1992, *cit in* Parente 2004:314) considera-as “heurísticas (aptas a programar, procurar e encontrar soluções), estratégicas (combinam um conjunto de processos de decisão em função de um objetivo) e inventivas (efetuam combinações novas, não conhecidas pelos sujeitos que as põem em prática).” As competências têm como função organizar os dados mentais heterógenos e desordenados e as mensagens transmitidas pelos sentidos, sendo capazes de propor uma resposta para a situação que os sujeitos enfrentam.

Investigações demonstram que quanto mais complexa é a função mais difícil se torna identificar as tarefas a realizar e as competências determinantes (que correspondem ao sucesso). No entanto, estas competências determinantes devem ser tidas em conta quando se concebe um sistema de evolução de carreira que implique funções especializadas e de gestão com elevado valor acrescentado.

Compreender as exigências em matéria de tarefas e de competências determinantes, para funções diversas, permite clarificar qual é o apoio da planificação de RH. Ainda que dois empregos possam apresentar tarefas idênticas, podem existir poucos pontos em comum no perfil das competências necessárias a um desempenho superior. O exemplo mais corrente que ilustra este fenómeno é a transição de um vendedor para chefe de vendas. As duas funções, partilham tarefas, no entanto, o papel do chefe de vendas exigem competências determinantes muito diferentes das exigidas para a função de vendedor (Mitrani *et al.* 1992).

As competências produzem-se e desenvolvem-se no campo da interação dos percursos de socialização, na experiência profissional e, em alguns casos, através da formação. Questões como a motivação para fazer algo, questões relativas à identidade pessoal (no caso da autoimagem e o autoconceito), aos traços de personalidade (entendidos como características profundas permanentes e não modificáveis) ou aos papéis sociais, funcionam como impulsionadores para que os conhecimentos e habilidades sejam utilizados em termos práticos (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993, Levy-Leboyer, 1997 *cit in* Carvalho, 2004). Apesar de se verificar uma diversidade de interpretações sobre o conceito de competências, é possível, contudo, detetar algumas convergências:

- A competência não existe só por si, manifesta-se nas ações.
- A competência é apresentada como uma constatação de performance, de cumprimento de resultados ou de resolução de problemas.
- O seu resultado, pode ser demonstrado, observado, validado, reconhecido, avaliado e deve permitir demonstrar quais os conhecimentos mobilizados.
- A competência manifesta-se normalmente em ações ou comportamento. É indissociável da atividade.
- Mais do que ser descrita em termos de conhecimento, é preciso saber identificar e objetivar o que é necessário saber para se tornar competente num determinado domínio. Mais do que o *saber fazer*, é a questão dos *saberes para fazer*. Porque uma ação espontânea não define uma competência.

Berthelot (1986 *cit in* Parente, 2008), define e defende as competências como a atitude para dominar a combinação dos diversos fatores de produção, considerando-as no centro das articulações que combinam a competitividade. Define a especificidade das competências como a combinação de um conjunto de elementos estruturados de forma complexa durante a sua mobilização. Este conjunto de pressupostos usa o conceito de competência como um substantivo, remetendo para o conteúdo cognitivo da mesma, quer no domínio dos saberes, quer no das atitudes. Encontram-se proposições que fazem corresponder a competência a uma relação social de distinção, reconhecendo a competência em situação de trabalho, e não através de diplomas, “todos nós conhecemos autodidatas competentes e diplomados incompetentes” (Meignant, 1999, *cit in* Parente, 2008:39).

Para Castro e Feio (1997) entende-se como competência profissional o “conjunto de saberes, saber fazer, saber ser, saber aprender, que são usados no contexto particular de uma situação de trabalho”. A classificação dos Profissionais de Distribuição dos CTT remete para estas várias componentes dos saberes.

Como vimos, as competências podem ser qualificadas de vários ângulos, ou seja, podem ser visualizadas como competência individual, do trabalho, profissional, estratégica ou organizacional. Ruas (2001), refere que o termo competências tem sido muito utilizado, mas ainda continua a ser pouco “usado”. O seu uso, tanto no mundo empresarial, como no meio académico tem sido marcado por diferentes conceitos e dimensões (Figura 2).

Figura 2: Dimensões Organizacionais da Competência

Dimensões	Noções de competência	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão da sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da Organização, embora em níveis diferentes.
Funcionais	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, etc).	Estão presentes entre os grupos e as pessoas de cada área.
Individuais	São competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos, ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais

Fonte: Adaptado de Ruas (2001)

Contudo, algumas questões, podem ser colocadas: Como manifestar estas competências nas diversas atividades e funções existentes dentro de uma empresa? Como torná-las aplicáveis ou tangíveis nas atividades funcionais?

Sente-se a necessidade de direcioná-las, desdobrá-las, em competências funcionais, sejam estas organizacionais ou estratégicas, profissionais, do trabalho ou individuais. Define-se competências funcionais como o conjunto de conhecimentos e habilidades que permita ao indivíduo desenvolver as suas funções alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização (Rocha-Pinto, 2004). O mesmo autor considera como competências funcionais, as competências requeridas pelo seu posto de trabalho ou pelas situações com que se defronta no exercício da função. Estas competências, quando adquiridas no seu atual posto de trabalho, também permitirão ao indivíduo atingir os valores da empresa.

Para Man (2001, cit in Carvalho, 2004) a análise das competências permite identificar as características individuais mais duradouras que conduzem ao sucesso ou bom desempenho num determinado trabalho e, conseqüentemente, na organização. Podemos assim dizer, que o estudo das competências também pode ser aplicado à função empresarial, sendo esta função muito mais exigente do que a função de um gestor. Os conhecimentos necessários para o desempenho da função empresarial entram em linha de conta com a organização, o relacionamento, a estratégia, o concetual, o compromisso e a oportunidade, com o saber técnico e funcional.

Eis-nos perante o cerne da questão, como descrever estas competências que permitem o trabalho? Em primeiro lugar, coloca-se uma questão de definição. Porque, embora estejamos de acordo com o objeto que queremos examinar, em compensação

não sabemos muito bem como distinguir aquilo que o torna diferente das noções mais antigas como a qualificação ou as aptidões. Mas, progressivamente, podemos constatar que, mesmo que sejam abundantes as definições de competência, estas não são em última análise assim tão díspares. Parece haver-se instalado a pouco e pouco um consenso que permite estar de acordo quanto a determinadas características (Carré e Caspar, 1999:243).

O primeiro ponto diz respeito à ligação existente entre a competência e a ação. A competência permite agir, e é nesse ponto que a podemos localizar. Não existe de *per se*, independentemente da atividade do problema a ser resolvido, do uso que dela se faz. O segundo ponto relaciona-se com o facto de que a competência é contextual; está associada a uma determinada situação profissional e corresponde portanto a um contexto. O terceiro ponto diz respeito às “rúbricas” constitutivas das competências: mesmo que as categorias sejam divergentes, todos estão no fim de contas de acordo em incluir nelas um pouco de saber, muito de saber fazer e sabe estar. Da mesma forma, encontramos com muita frequência a noção de “competência cognitiva”. O quarto ponto, diz respeito à noção de integração desses conteúdos. Não se trata de uma soma através da qual resultaria a ação bem sucedida, mas sim de capacidades integradas, estruturadas, combinadas, construídas; Isto subentende que existe algo mais que lhes permite justamente transformarem-se, juntas em competência.

Fica, portanto, a ideia de que a competência permite agir e/ou resolver problemas profissionais de forma satisfatória num contexto particular ou mobilizar diversas capacidades de maneira integrada.

1.3. Competências como comportamento

Outra forma de distinguir as competências, decorre da evolução da perspectiva de Boyatzis (1982), que considera uma competência a aptidão ou capacidade para desempenhar uma tarefa com sucesso, para uma definição em que se encara a competência como um comportamento. Esta perspectiva comportamental teve vários seguidores, como Woodruffe, 1991, Spencer e Spencer, 1993, Rezende, 2000, Zarifian, 2001 e Correia, 2003.

Woodruffe (1991, cit in Cardoso et. al, 2006) considera a competência como um comportamento e define-a como uma dimensão discreta do comportamento que é relevante para realizar com sucesso uma função. Assim, as competências são um conjunto de comportamentos observáveis que estão casualmente relacionados com um bom ou excelente desempenho numa função específica. Enquanto Boyatzis (1982)

considera as competências como características intrínsecas, este autor operacionaliza e valoriza o comportamento como expressão dessas características.

Ainda nesta perspectiva, Spencer e Spencer (1993) definem a competência como uma característica de um indivíduo, que casualmente é relatada num critério de referência, numa dada função ou situação. Consideram que estas referências fazem parte da personalidade da pessoa e podem predizer comportamentos em várias situações e sendo duráveis por razoáveis períodos de tempo. Os autores afirmam que a competência inclui sempre uma motivação que leva à ação, ou seja, é necessário que exista uma intenção para que o comportamento defina a competência. Salientam que uma característica só é competência quando tem que ter uma relação com o desempenho, caso contrário, não é competência e não deve ser utilizada.

Para Spencer e Spencer (1993) existem cinco tipos de características de competências: motivos, traços de personalidade, autoconceito, conhecimentos e aptidões. As competências relacionadas com o conhecimento e as aptidões tendem a ser visíveis e superficiais, enquanto, o autoconceito, os traços de personalidade e a motivação estão mais escondidos e são centrais.

Para Rezende (2000) competência é a resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Nesta abordagem o autor reforça que mais-valias individuais tais como aptidões, atitudes e vontades quando aliados aos conhecimentos possibilitam alcançar competência. Ou seja, o autor refere/evidencia, não somente a importância dos conhecimentos, mas também a importância dos resultados alcançados.

Já Zarifian (2001) estabelece por um lado uma diferença entre competência – no singular e as competências no plural - cujo conceito de competência está concentrado na iniciativa e responsabilidade tanto do indivíduo como do grupo, perante uma situação profissional onde a ação individual revela-se insuficiente frente à complexidade dos problemas. Por outro lado, Zarifian (2001) fala de competências técnicas, domínio de processos e equipamentos, competências de gestão, gestão de qualidade, planeamento e produção, e as competências organizacionais que se concentram no domínio da comunicação e da iniciativa/autonomia.

Observa-se que o autor distingue as competências em diversos conteúdos, o que leva a configurar diferentes áreas de desenvolvimentos de competências (individuais) (Zarifian, 2001). Estas áreas dependem da ação de cada um e, desta forma, pode-se dizer que o desenvolvimento das competências organizacionais está dependente do desenvolvimento das competências do indivíduo e das condições dadas pelo contexto

em que se encontra. Logo, as competências provêm das diferentes disposições que ocorrem entre indivíduos, os recursos (tangíveis ou não) e os processos.

Para Correia (2003) as competências superficiais como o conhecimento e as aptidões são relativamente fáceis de desenvolver, bastando formação para serem adquiridas. As competências como os motivos e os traços de personalidade que se encontram na base do “iceberg” são mais difíceis de avaliar e desenvolver, sendo aconselhável a seleção de pessoas com essas características. Tradicionalmente as organizações admitiam pessoas com base nos conhecimentos, sobretudo grau académico, supondo que as pessoas estavam motivadas e já possuíam os traços de personalidade adequados. Na perspetiva das competências, na maioria dos casos, supõe-se que os conhecimentos se podem adquirir dentro da organização, mas a motivação e os traços de personalidade são mais difíceis de adquirir ou mudar, sendo importante que os indivíduos os possuam.

Assim, os conhecimentos não devem de ser confundidos com competências. Ainda que “ser competente” suponha ter aprendido uma série de conhecimentos, mas ter conhecimentos não supõe “ser competente” pois só quando os conhecimentos adquiridos são transferidos de uma forma efetiva e no seu devido tempo para o local de trabalho é que significa “ser competente”.

Esta perspetiva também tem sido criticada fundamentalmente pela aplicação que se tem feito em determinadas ocasiões em que recolhe apenas listas de características pessoais e requisitos da função aos quais se coloca o nome de competência, sem relacionar as competências das pessoas com as competências organizacionais. Neste sentido as competências individuais, como a liderança e o trabalho em equipa só são relevantes se relacionadas e congruentes com as competências nucleares que definem a organização e que esta quer desenvolver (Correia, 2003).

Ao longo do trabalho foram referidos vários tipos de competências, esta é a definição que nos pareceu mais adequada aos profissionais da distribuição!

Para o profissional da distribuição as competências em uso, ou melhor, saberes em uso e as práticas cognitivas dos trabalhadores são integrantes das competências de cada um. Como já foi referido o profissional da distribuição, ao longo do seu percurso profissional, atualiza as suas competências e os seus saberes consoante as necessidades do trabalho. De todos os casos estudados existe um conjunto de três autores que se enquadram dentro das características dos profissionais da distribuição.

Spencer e Spencer (1993), que defendem a competência limiar, que agrega características fundamentais essenciais para o desempenho da função, mas não se

relaciona com um desempenho superior (Parlier, 1992, cit, in Parente 2004), que defende as competências heurísticas, que são; estratégicas e inventivas, que efetuam combinações novas, não conhecidas pelos sujeitos que as põem em prática. E McClelland (1973), o qual, em alguns dos seus trabalhos, defende que a inteligência não é a única característica responsável pelo desempenho no trabalho e que existem outras dimensões. Considerou as competências como componentes do desempenho associados ao sucesso. A competência é um conjunto de qualidades e comportamentos técnicos, que permitem ao indivíduo agir de acordo com a orientação estratégica da empresa.

1.4. Tipos de competências

A organização do futuro vai construir-se á volta das pessoas. Assim, será dado muito menos atenção às funções do que aos elementos constitutivos da organização. Isto quer dizer que a tónica será posta sobre as competências individuais. Considerar os indivíduos “como os elementos de base da organização resulta na capitalização do que eles trazem á função, ou seja, da sua competência” (Mitrani *et al.*, 1994:14). O mesmo autor diz ainda que as avaliações de desempenho estudam as pessoas que fazem bem o seu trabalho e definem a função em termos das características e comportamentos dessas pessoas.

Vários autores defendem as competências, que têm como característica e uma relação de causa efeito com o desempenho médio ou superior de uma função, de variadíssimas formas. Boyatzis (1982) diz que as competências críticas distinguem o sujeito superior do médio, as competências básicas ou essenciais, são requeridas pelo interlocutor para adquirir um desempenho mínimo ou médio, e que as básicas e críticas para uma determinada função fornecem um perfil para uma determinada função.

As competências podem ter motivações pessoais, traços de carácter, atitudes ou valores, conhecimentos, ou ainda aptidões cognitivas ou comportamentais, que segundo Mitrani (1992:26), “podem estar mais ou menos escondidas (o raciocínio dedutivo ou indutivo) ou visíveis (as aptidões para a escuta ativa)”. Parente (2004:301) defende os mesmos princípios e diz ainda que, “as práticas cognitivas dos trabalhadores são integrantes dos competências, embora que relativamente desconhecidas e que não se confundem com as certificações escolares.”

Como característica da competência individual, McClelland (1973) é o que melhor a caracteriza no seu artigo “Testing for Competencies, not Intelligence”. Defende o autor que a inteligência não é o único atributo necessário para se ser competente, ou ter um bom desempenho no trabalho. Existem outros atributos necessários para um bom desempenho. A competência define-se como um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais responsáveis pela mobilização dos conhecimentos técnicos, que permite ao indivíduo agir com a orientação estratégica da empresa.

Rocha e Pinto (2004) quando refere a competência dentro dos objetivos estratégicos da organização, chama-lhe competência funcional, em que segundo o mesmo autor, existe um conjunto de conhecimentos e habilidades que permite ao indivíduo desenvolver as suas competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da empresa

Castro e Feio (1997) defendem a competência profissional, como um conjunto de saberes, saber fazer, saber ser, saber aprender, (Ruas, 2001), defende que o termo competências tem sido muito utilizado, mas pouco “usado”, e qualifica as competências em três grandes grupos, Essenciais, Funcionais e Individuais (ver fig. 2:21).

PARTE II

METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO

2. Metodologia

Neste ponto procurar-se-á apresentar e refletir sobre as questões metodológicas que sustentam o presente trabalho de investigação, a saber: tipo de investigação, objeto de estudo, técnicas de recolha de dados e amostra.

2.1. Tipo de Investigação

Nenhum método é melhor ou pior que o outro. Tudo depende, na realidade, dos objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Dado que estamos perante a realização de um projeto organizacional aplicado, podem utilizar-se diversas abordagens metodológicas, tanto de carácter qualitativo como quantitativo. “A escolha de um ou de outro tipo deve estar associada ao objetivo da investigação, já que ambos apresentam características específicas, vantagens e desvantagens. Por outro lado, pode fazer-se uso de diferentes métodos de forma combinada, recorrendo-se a mais de uma forma para recolha de dados, aliando-se o método quantitativo ao qualitativo” (Freitas *et al.*, 2000, cit. in Terence e Filho, 2006).

Segundo (Hayati, Karami e Slee, 2006, cit. in Terence e Filho, 2006) as investigações, conforme as abordagens metodológicas que englobam, são classificadas em dois grupos distintos – o quantitativo e o qualitativo.

2.1.1. Abordagem qualitativa

A abordagem qualitativa está direcionada para a análise de casos concretos, partindo das manifestações e atividades das pessoas nos seus contextos próprios. A escolha por um método qualitativo permite uma reflexão em profundidade e multifacetada e a aplicação de correções no decurso da investigação possibilitando deste modo os ajustamentos considerados relevantes ao longo da investigação (Moura, 2003).

Na abordagem qualitativa, o Investigador procura aprofundar a compreensão dos fenómenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações no seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspetiva dos participantes na situação pretendida, sem se preocupar com a representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim, a interpretação, a consideração do Investigador como principal instrumento de investigação e a necessidade de estar em contato direto, para captar os significados

dos comportamentos observados, revelam-se características do método qualitativo (Alves, 1991, cit. in Terence e Filho, 2006).

Para (Bulmer, 1997, cit. in Terence e Filho, 2006) o método qualitativo utilizado para interpretar fenômenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação, apresenta-se como uma, entre as diversas possibilidades de investigação.

Constitui uma alternativa apropriada no início de cada investigação, quando se procura explorar e ao mesmo tempo delimitar as fronteiras da investigação, quando existe especial interesse na interpretação do entrevistado em relação aos seus comportamentos, motivos e emoções, quando o tema da pesquisa envolve tópicos abstratos, sensíveis ou situações de forte impacto emocional para o entrevistado e/ou quando o universo da pesquisa é pequeno e a quantificação não faz sentido (Heyink e Tymstra, 1993, cit. in Terence e Filho, 2006).

“O método qualitativo é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, possibilitando assim estimular o desenvolvimento e a compreensão de novas realidades sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais” (Bartunek e Seo, 2002, cit. in Terence e Filho, 2006:4).

“Os investigadores que adotam o método qualitativo opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm a sua especificidade. No campo dos estudos organizacionais, esta diferença deve-se principalmente à natureza do fenômeno estudado – as organizações. Estas são compostas por indivíduos que agem de acordo com os seus valores, sentimentos e experiências, que estabelecem relações internas próprias, que estão inseridos num ambiente mutável, onde os aspetos culturais, económicos, sociais e históricos não são passíveis de controlar, mas sim de difícil interpretação, generalização e reprodução” (Chizzotti *et al.*, 1995, cit in Terence e Filho, 2006:2).

Portanto, nos estudos organizacionais, o investigador, em conjunto com o seu estudo, é considerado um elemento no processo da formação teórica.

Após se discutir e analisar a natureza das abordagens da investigação de cada método, é necessário enunciar as estratégias mais comuns no método qualitativo. Reconhecem-se como principais formas de abordagem qualitativa o estudo de caso (Vergara, 2005, cit in Terence e Filho, 2006).

2.1.2. Abordagem quantitativa

A abordagem quantitativa tem como característica permitir uma abordagem focalizada, pontual e estruturada utilizando-se de dados quantitativos. A forma de recolha de dados quantitativos realiza-se através da obtenção de respostas estruturadas. As técnicas de análise são dedutivas, ou seja, partem do geral para o particular e orientadas pelos resultados. Os resultados são generalizáveis.

A abordagem quantitativa obedece ao paradigma clássico (positivismo) enquanto o outro segue o paradigma chamado alternativo. Nas ciências sociais, os estudos orientados pela doutrina positivista são influenciados inicialmente pela abordagem das ciências naturais, que postulam a existência de uma realidade externa que pode ser examinada com objetividade, pelo estabelecimento de relações causa-efeito, a partir da aplicação de métodos quantitativos de investigação, que permitem chegar a verdades universais. Sob este ponto de vista os resultados da investigação são reproduzíveis e generalizáveis (Hayati, Karami e Slee, 2006, cit. in Terence e Filho, 2006).

Nos estudos organizacionais o método quantitativo permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes num universo, por meio de uma amostra que o representa estatisticamente.

O método quantitativo possibilita a análise direta dos dados recolhidos, tem força demonstrativa aquando da sua apresentação e permite generalização representativa (Tanaka e Melo, 2001). O mesmo autor defende que o método permite inferência, ligação, para outros contextos e usa, como instrumento para recolha de dados, questionários estruturados, da autoria do mesmo, elaborados com questões, testes, etc. apoiados por um questionário convencional (impresso) ou eletrónico.

2.2. O estudo de caso

Ao cariz essencialmente prático e de intervenção em contexto organizacional, que culmina com a apresentação de um projeto sobre a evolução das funções e novas competências no centro de distribuição postal dos CTT, será adotado o método de estudo de caso.

O estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa utilizada com regularidade nas Ciências Sociais. De acordo com Yin (1999) esta é a metodologia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?”, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real.

O objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar um determinado fenómeno.

A este nível procurar-se-á aplicar uma metodologia que permita efetuar o Perfil de Competências destes profissionais, sustentada por questionário a aplicar aos profissionais da distribuição, (CRT, SD e GCDP). Às chefias intermédias e aos quadros superiores da mesma área profissional, serão aplicadas entrevistas (área de decisão), para se tentar perceber quais os objetivos, atuais e futuros para a distribuição postal.

2.3. O objeto de estudo

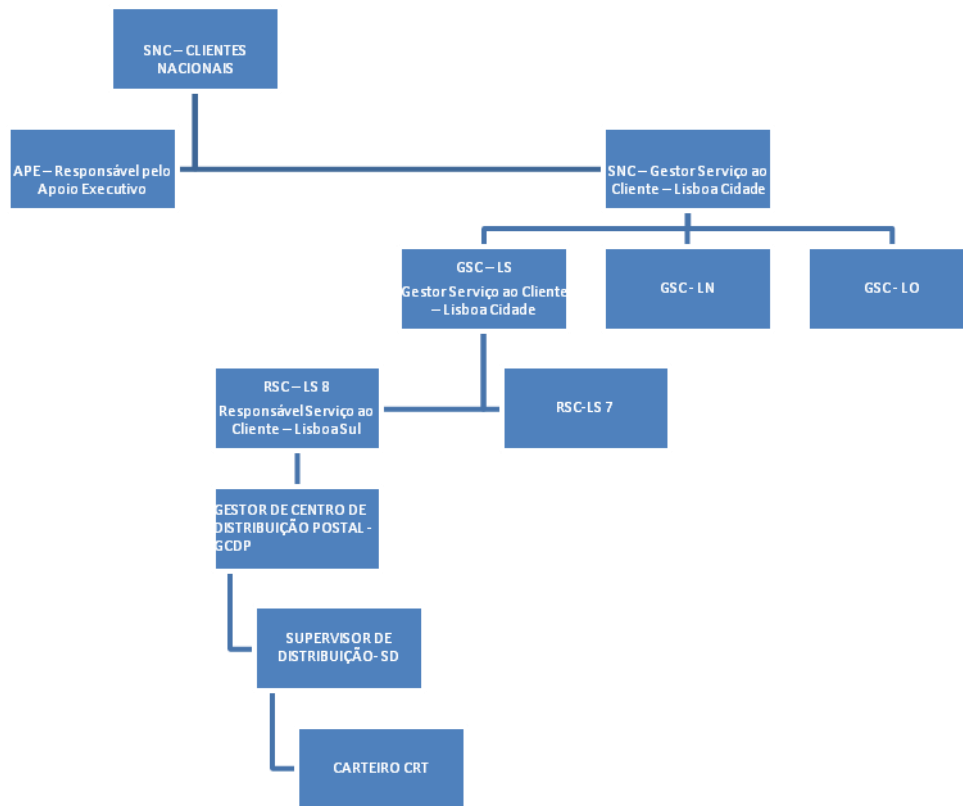
Os Correios de Portugal, designados como CTT, são uma empresa direcionada para os serviços, mas sobretudo o negócio. Os CTT têm por vocação a liderança em todas as áreas onde estão ou venham a estar presentes, e visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos (CTT 2007).

A problemática deste estudo, a distribuição postal nos CTT, esta relacionada diretamente com as características da empresa. Os princípios dos CTT a nível Mundial, começaram precisamente com a distribuição, primeiro em postos de recolha e distribuição, cafés ou mercearias e posteriormente porta à porta. A empresa CTT em Portugal abrange e chega a todo o território nacional, todos os lugares, mesmo os mais recônditos, desde que tenham habitações são servidos pelos CTT. A importância da distribuição postal para a empresa e para a população em geral, está relacionada com a qualidade, com o profissionalismo dos agentes da distribuição.

Este estudo, para além da análise das competências, permite ainda identificar as características individuais mais duradouras que conduzem ao sucesso (Man 2001). Para além de identificar as competências atuais dos profissionais da distribuição dos CTT, tem como finalidade identificar as competências emergentes que as respetivas profissões e seus profissionais necessitam para um bom desempenho junto do cliente.

O presente estudo incide na área de Distribuição Postal dos CTT. Esta área apresenta a seguinte estrutura:

Figura 3: Organograma na área GSCLS



Fonte: Elaboração da responsabilidade do autor (2012).

Na área da distribuição, e como base de estudo, incidir-se-á na análise em três categorias profissionais: Gestor de Centro de Distribuição Postal, Supervisor de Distribuição e Carteiro.

O Gestor de Centro de Distribuição Postal (GCDP) tem como Missão garantir a satisfação dos Clientes da respetiva área geográfica, bem como dos trabalhadores na sua dependência e otimizar a gestão dos Recursos Humanos e materiais, paralelamente, tem como funções inerentes (CTT, 2010-a):

- Gerir, organizar e otimizar o trabalho do CDP, afetando Recursos Humanos e materiais ao mercado e às necessidades pontuais e sazonais dos clientes;
- Colaborar com o RSC na elaboração do Plano e Orçamento e assegurar a sua execução;

- Analisar e reportar ao RSC o comportamento dos clientes, mercado e concorrência, na área geográfica do seu CDP;
- Assegurar a qualidade da distribuição, garantindo o cumprimento dos padrões (produtos, serviços e processos), mantendo elevados níveis de satisfação das suas equipas;
- Liderar - motivando, envolvendo e dinamizando o trabalho em equipa para obtenção de resultados de excelência;
- Assegurar a articulação com as lojas, centros de tratamento de correspondências e transportes da respetiva área, tendo como objetivo melhorar a qualidade de serviço e reduzir os custos operativos;
- Garantir a defesa da imagem dos CTT, e em particular a correta utilização do vestuário de serviço, de acordo com as normas definidas;
- Assegurar o bom estado de conservação e operacionalidade das instalações e meios afetos ao CDP, garantindo uma utilização racional/eficiente dos mesmos;
- Assegurar a operacionalidade e adequabilidade dos processos de recolha de correio (caixas, marcos, etc.) e expedição da sua área de responsabilidade;
- Colaborar com os gestores de loja (GL) na identificação de novos clientes, bem como contribuir para a promoção, divulgação e venda dos produtos e serviços;
- Cumprir e fazer cumprir com as Políticas de Recursos Humanos, Qualidade, Segurança, Ambiente e Higiene.

O Supervisor de Distribuição (SD) tem como Missão colaborar com o GCDP na garantia da satisfação dos clientes da respetiva área geográfica, bem como dos trabalhadores na sua dependência e otimizar a gestão dos recursos humanos e materiais (CTT, 2010-a).

Tem como principais funções inerentes participar no desenvolvimento das ações necessárias para garantir a organização eficaz e eficiente do trabalho no CDP, ajustando os recursos humanos e materiais ao comportamento do mercado e às necessidades sazonais e pontuais dos clientes, assegurando, expressamente, as seguintes funções (CTT, 2010-a):

- Gerir o potencial da equipa de trabalho a seu cargo;
- Acompanhar e controlar no exterior, a distribuição domiciliária;

- Garantir o cumprimento dos padrões de qualidade (produtos, serviços e processos), dos regulamentos, das instruções e de outras normas aplicáveis;
- Recolher e tratar a informação em ordem e preparar respostas tecnicamente fundamentadas a pedido, e/ou reclamações de clientes internos ou externos;
- Garantir a conservação e operacionalidade de todos os equipamentos e outros recursos afetos à atividade do CDP.

O Carteiro (CRT) tem como Missão executar a totalidade das operações incluídas no âmbito da atividade exercida, desde o contacto com o cliente (interno ou externo) até à finalização do serviço, operando os meios à sua disposição. Esta categoria assegura expressamente as seguintes funções (CTT, 2010-a):

- Executar tarefas inerentes à fase do ciclo operativo em que intervém;
- Executar as tarefas inerentes às atividades de carga e descarga, acondicionamento, transporte, tratamento manual ou mecanizado de objetos postais, assegurando igualmente as decorrentes da operação dos meios utilizados, bem como a recolha dos indicadores de atividade;
- Assegurar a recolha, distribuição, entrega e cobrança de objetos postais e outros serviços de terceiros, no quadro da atividade e negócio postal;
- Efetuar assistência e atendimento a clientes, em situações específicas, e colaborar na promoção e venda da gama de produtos e serviços comercializados pelos CTT;
- Colaborar em ações que visem o desenvolvimento da organização e metodização do trabalho ou dos serviços postais;
- Desempenham, em situações específicas, tarefas de atendimento ou assistência comercial a clientes;
- Podem colaborar em ações que visem o desenvolvimento da organização e metodização do trabalho, nomeadamente participando em estudos de redimensionamento dos giros, bem como em ações de formação de outros profissionais e assumir a responsabilidade de coordenação de equipas de trabalho;
- Podem executar as tarefas decorrentes de condução de veículos de diversos tipos.

2.4. Técnicas de Investigação

Como técnicas de investigação optou-se por realizar entrevistas e questionários na área geográfica GSCLS 5, ou seja, realizar a entrevista às chefias intermédias e a quadros superiores na área da distribuição postal dos CTT, e o inquérito por questionário a uma amostra dentro das três categorias profissionais, conforme referido no ponto anterior.

2.4.1. A entrevista (semi-estruturada)

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações Lakatos et al., (1996).

A entrevista semi-estruturada combina perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado tem a oportunidade de explorar o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, seguir o guião, e manter a entrevista fluente no tema pretendido, sempre que o entrevistado “divagar” do tema, o entrevistador tem como função recorrer ao guião e redirecionar novamente a entrevista (Ghiglione e Matalon, 1995). Deve também no decorrer da entrevista fazer perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras.

Segundo Selltiz, Claire e Allii (1987), a entrevista semi-estruturada tem mais vantagens em relação ao questionário, sobretudo os enviados por correio, porque é mais comum as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos. Outras vantagens enunciadas têm a ver com a dificuldade que muitas pessoas têm em expressar-se por escrito; com a sua duração, permitindo, por parte do entrevistador, uma maior cobertura sobre determinados assuntos; com a interação com o entrevistado que favorece as respostas espontâneas; e com o fato de possibilitar uma maior abertura e proximidade entre entrevistador e entrevistado, o que permite que se abordem assuntos mais complexos ou delicados, ou seja, quanto menos estruturada for a entrevista maior será a possibilidade de uma maior recolha de informações.

Neste tipo de entrevistas as respostas espontâneas dos entrevistados e a sua maior liberdade de expressão, poderão fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador que poderão ser de extrema importância para o desenvolvimento/enriquecimento do estudo. Existe também a possibilidade de se poder recorrer a recursos visuais, fotos ou imagens, que poderão ser úteis para o entrevistado Selltiz, Claire e Allii, (1987).

Este tipo de entrevista pressupõe a existência de um guião de entrevista. O guião de entrevista é um instrumento para a recolha de informações na forma de texto que serve de base à realização de uma entrevista propriamente dita. O guião é constituído por um conjunto (ordenado ou não) de questões abertas (resposta livre), semi-abertas (parte da resposta fixa e outra livre) ou fechadas (resposta fixa).

O guião de entrevista elaborado (anexo 4) permitiu uma abordagem às necessidades do mercado diretamente servido pelos produtos dos CTT, embora exista consciência que cada realidade geográfica seja diferente da outra. Abordados na entrevista foram as atividades, as funções e as competências do GSC-LS (Gestor de Serviço ao Cliente Lisboa Cidade), do RSC-LS 8 (Responsável de Serviço ao Cliente Lisboa Sul, área 8), do GC (Gestor de Clientes) e do GL (Gestor de Loja).

Estas abordagens terão como finalidade a identificação das necessidades da empresa face ao cliente, também as suas mais-valias e as competências dentro do respetivo mercado. Como metodologia, proceder-se-á também à análise documental e à consulta de alguns documentos internos.

A população alvo para a aplicação das entrevistas foi: um assistente comercial, uma chefia intermédia, um quadro superior e dois diretores de primeira linha. Apesar de alguma dificuldade, e de algum impasse, devido à necessidade de um pedido de autorização ao Diretor dos Recursos Humanos (não só para as entrevistas e entrevistados, mas também para aprovação do seu conteúdo, e do tempo de espera para receber a devida autorização) tudo correu conforme planeado.

As entrevistas seguiram os trâmites normais. Todos os entrevistados foram informados atempadamente do que se pretendia com a entrevista, sendo-lhes explicitamente indicada a finalidade da entrevista antes do início da mesma. Não se sentiu da parte dos entrevistados algum tipo de recusa ou escusa em responder a alguma das questões. A disponibilidade foi total. Inclusive todas as entrevistas excederam o tempo previsto, não por má preparação, mas porque a entrevista formal passou a conversa informal.

2.4.2. O inquérito por questionário

Segundo a EuropeAID (2010), um inquérito por questionário recolhe dados sobre populações numerosas através de um conjunto normalizado de perguntas. Um questionário é uma lista de perguntas que recolhe informações necessárias ao estudo.

Existem dois tipos diferentes de questionários: os estruturados e os abertos. Normalmente os questionários combinam ambos os tipos, com preferência por itens estruturados e algumas questões abertas (produzindo informações que são mais diversas e/ou precisas, mas que são menos acessíveis à análise estatística).

A finalidade da aplicação dos inquéritos é analisar as profissões da área da distribuição dos CTT: que competências da sua Missão estão a ser aplicadas no desempenho das suas funções; quais dessas competências foram alteradas ao longo dos anos, ou quais as que foram introduzidas; quais as mais-valias da profissão e que competências podem ser aplicadas na valorização da função; que competências são necessárias para o desempenho da sua nova função e para a melhoria de resultados para a empresa; que competências são necessárias aos profissionais da distribuição para uma melhor aproximação ao cliente, para sentir as suas necessidades em termos de produtos e serviços e se possível as satisfazer.

Tendo como universo cerca de cinco mil CRT's, perto de duzentos GCDP's e outros tantos SD's, optou-se por aplicar-se um inquérito por questionário a uma amostra das três categorias profissionais.

O inquérito por questionário (anexo 1, 2, 3) foi aplicado a 20 Centros de Distribuição Postal, na zona GSCLS, grande Lisboa e margem Sul. Os respetivos questionários foram enviados por correio eletrónico com a informação de serem aplicados seis questionários a CRT's e um a cada chefia e solicitada a sua devolução em formato papel.

2.4.2.1. A amostra

A população alvo do estudo é composta por profissionais da Distribuição na empresa CTT Correios de Portugal. O inquérito não era certificado, foi da inteira responsabilidade do autor. Foram distribuídos inquéritos a todos os CDP da área GSCLS, zona da grande Lisboa e margem sul, num total de vinte e três CDP's.

Foram distribuídos 6 inquéritos para os CRT's e 1 para cada chefia. Nem todos os CDP's têm SD. Esta categoria de chefia só aparece depois de se atingir um determinado número de trabalhadores, nomeadamente 25 unidades no CDP. Tendo sido devolvidos 10 questionários de GCDP (anexo 1) – taxa de retorno de cerca de 50%. Foram devolvidos 7 questionários de SD (anexo 2) – taxa de cerca de 50%. Para os CRT's (anexo 3) foram entregues 138 e devolvidos 51 – taxa de cerca de 35%.

Assim, a amostra é constituída por 68 profissionais da área da Distribuição.

PARTE III

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3. Resultados

Apresentados os aspetos de natureza teórica e metodológica, procuraremos seguidamente apresentar e analisar os resultados apurados através do trabalho de campo realizado, no que diz respeito às entrevistas e ao inquérito por questionário.

3.1. Análise dos questionários

O presente capítulo destina-se a apresentar e analisar a informação recolhida no decorrer da investigação através dos inquéritos por questionário. Os inquéritos por questionários foram aplicados a profissionais da Distribuição, tendo respondido 7 Gestores de Centro de Distribuição Postal (GCDP), 10 Supervisores de Distribuição (SD) e 51 Carteiros (CRT). Esta amostra, no caso das chefias, corresponde praticamente ao universo da população estudada e, no caso dos CRT, corresponde a cerca de 50%.

O tratamento dos dados fez-se em suporte informático. Os dados obtidos foram objeto de tratamento estatístico, através da aplicação informática SPSS (*Statistical Package for the Social Science*). A análise efetuada remete para a análise estatística descritiva.

3.1.1. Os profissionais da distribuição CTT: caracterização, funções e competências

Para se poder caracterizar os elementos da amostra dos profissionais da distribuição servimo-nos de alguns indicadores como idade, sexo, antiguidade e funções e competências.

3.1.1.1. Idade e sexo

Relativamente ao escalão etário (tabela 1) verificou-se que, maioritariamente, os trabalhadores se encontram na faixa etária entre os 31 anos e os 40 anos (50%). De seguida surgem os trabalhadores com idades entre os 41 anos e os 50 anos (33,3%). Assim, mais de 80% encontra-se na faixa etária entre os 31 e os 50 anos. Quanto à categoria de GCDP, mais de 71% encontra-se dentro da faixa etária até aos 40 anos, sendo que o restante encontra-se na faixa etária até aos 50, não existindo nenhum dado até aos 60 anos. Na categoria SD, 80% situa-se na faixa etária até aos 40 anos e

os restantes 20% situam-se na faixa etária até aos 50, também não existem registos na faixa etária até aos 60 anos. Na categoria de CRT os dados são um pouco diferentes, na faixa etária até aos 40 anos, encontram-se 45,1% da população estudada, até aos 50 anos, 39,2% e na faixa etária até aos 60 anos, encontram-se 11,8% dos inquiridos.

Tabela 1 – Idade

	Idade	Frequências	Percentagem
	Até 30 anos	5	7,3%
	31 a 40 anos	33	48,5%
	41 a 50 anos	22	32,3%
	51 a 60 anos	6	8,8%
	Total	66	97%
Missing	System	2	2,9%
	Total	68	100%

Quanto ao Género (tabela 2), somente 10,7% são do sexo feminino e 89,3% do sexo masculino, remetendo esta profissão para uma classe predominantemente masculina, sendo que da categoria GCDP, existe 14,3% do sexo feminino e 85,7% do sexo masculino, da categoria SD, são 10% do sexo feminino e 90% do sexo masculino e da categoria CRT, somente 9,8% é do sexo feminino e os restantes 84,3% são do sexo masculino.

Tabela 2 – Género

	Género	Frequências	Percentagem
	Feminino	7	10,2%
	Masculino	59	86,7%
	Total	66	97%
Missing	System	2	2,9%
	Total	68	100%

3.1.1.2. Antiguidade

Os CTT são uma poderosa plataforma multisserviços, visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos, através de uma rede comercial e logística de elevada qualidade, eficiência e proximidade do cliente. São

um elemento essencial do desenvolvimento social e económico do País (CTT, 2010). Defendendo esta visão e de acordo com a estrutura da empresa, no início da década de 2000 nota-se uma grande afluência de efetivos. Mais de 50% dos inquiridos (36 indivíduos) entraram para as fileiras da empresa nos três primeiros anos do Séc. XXI.

Quanto à antiguidade, verifica-se que, dos inquiridos que entraram para a organização já em pleno Séc. XXI, somente 14,3% se encontra a desempenhar funções na categoria de GCDP, os restantes 85,7% são todos colaboradores que deram entrada na organização até ao ano de 2000.

Tabela 3 - Antiguidade (GCDP)

Antiguidade		Frequências	Percentagem
	Até 1	0	-
	De 1 a 5	1	14,3%
	De 6 a 10	0	-
	De 11 a 15	1	14,3%
	Mais de 15	5	71,4%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 4, referente à antiguidade na categoria de SD, tendência é a mesma, ou seja, grande parte dos inquiridos, 70% têm mais de 16 de serviço.

Tabela 4 - Antiguidade (SD)

Antiguidade		Frequências	Percentagem
	Até 1	0	-
	De 1 a 5	0	-
	De 6 a 10	0	-
	De 11 a 15	2	20%
	Mais de 15	7	70%
	Total	9	90%
Missing	System	1	10%
Total		10	100%

Quanto à categoria CRT, os dados não são muito precisos, senão vejamos, dos inquiridos responderam 86,3%, com uma percentagem de absentismo de 13,7%. Destes 56,8% têm na realidade mais de 16 de serviço, enquanto 29,4% tem até 15 de serviço.

Tabela 5 - Antiguidade (CRT)

Antiguidade		Frequências	Percentagem
	Até 1	3	5,9%
	De 1 a 5	7	13,7%
	De 6 a 10	0	-
	De 11 a 15	5	9,8%
	Mais de 15	29	56,8%
	Total	44	86,3%
Missing	System	7	13,7%
Total		51	100%

Como foi referido, nos primeiros anos do Séc. XXI entraram para a organização CTT, cerca de 50% dos inquiridos, analisados os dados podemos constatar que a grande maioria, encabeçou as fileiras da categoria de CRT. Pois a expressão em termos de percentagem nas categorias de chefia não é significativa.

3.1.1.3. Funções e Competências

Sobre as funções e competências, os inquiridos (das várias categorias profissionais) referiram algumas necessidades, nomeadamente os conhecimentos em tecnologias de informação e comunicação (TIC). Ou seja 32,4% concordam que era necessário mais alguma formação, pois devido ao aumento do caudal do correio internacional e a uma possível mudança de estratégia por parte da empresa, a possibilidade de ter mais conhecimentos nesta área são de elevada importância e necessidade (embora existam algumas ações de formação pontuais em alguns locais de trabalho).

3.1.1.3.1. GCDP Análise de Funções e Competências

Na tabela 6 e referente à categoria de GCDP, podemos constatar que a discordância é praticamente ao extremo, enquanto 85,7% diz que concorda, 14,3% diz que discorda ligeiramente.

Tabela 6 - Organização e otimização do trabalho

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	1	14,3%
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	0	-
	Concordo	6	85,7%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 7 referente à colaboração e execução do plano e orçamento com o RSC, nem todos os intervenientes estão de acordo, cerca de 57% concorda que sim, enquanto 28,6% concorda ligeiramente e 14,3% não tem opinião formada, nem concorda nem discorda.

Tabela 7 - Colaboração com o RSC na elaboração e execução do plano e orçamento

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	1	14,3%
	Concordo ligeiramente	2	28,6%
	Concordo	4	57,1
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 8 a grande maioria 71,4%, está de acordo com a necessidade de reportar ao RSC o comportamento dos clientes, do mercado e da concorrência na sua respetiva área geográfica.

Tabela 8 - Analisar e reportar ao RSC o comportamento dos clientes, mercado e concorrência, na sua área geográfica

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	1	14,3%
	Concordo ligeiramente	1	14,3%
	Concordo	5	71,4%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 9, embora exista 14,3% de resposta concordo ligeiramente, a grande maioria 85,7% concorda que é importante para a obtenção de bons resultados, é necessário o envolvimento e a motivação da equipa de trabalho.

Tabela 9 – Liderar (motivando, envolvendo e dinamizando o trabalho em equipa para obtenção de resultados de excelência)

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	1	14,3%
	Concordo	6	85,7%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 10 a grande maioria dos inquiridos concorda que para desempenhar um bom serviço é necessário uma boa comunicação com as lojas e com os centros de tratamento da respetiva área.

Tabela 10 - Assegurar a articulação com as lojas, centros de tratamento de correspondências e transportes da respectiva área, tendo como objetivo melhorar a qualidade de serviço e reduzir os custos operativos

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	2	28,6%
	Concordo	5	71,4%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 11, 71,4% concorda com a necessidade da defesa da imagem da organização, nomeadamente com a utilização do vestuário de trabalho, cedido pela organização.

Tabela 11 - Garantir a defesa da imagem dos CTT (exemplo: a utilização do vestuário de serviço de acordo com as normas adequadas)

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	2	28,6%
	Concordo	5	71,4%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

À imagem da tabela anterior, nesta tabela a grande maioria (85,7% concorda) continua a defender a necessidade de preservar a imagem da empresa, bem como a boa conservação e operacionalidade das instalações e meios afetos ao CDP.

Tabela 12 - Assegurar o bom estado de conservação e operacionalidade das instalações e meios afetos ao CDP, garantindo uma utilização racional e eficiente dos mesmos

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	1	14,3%
	Concordo	6	85,7%
	Total	7	100%
Missing	System		-
Total		7	100%

A tabela 13 é o espelho do que se defende dentro da organização no que respeita às normas de segurança. A grande maioria, ou mesmo a totalidade dos inquiridos, defende o cumprimento destas normas.

Tabela 13 - Cumprir e fazer cumprir com as políticas de RH, qualidade, ambiente, higiene e segurança vigentes na empresa

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	1	14,3%
	Concordo	6	85,7%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 14, as opiniões dividem-se quando são questionados sobre a necessidade de adquirirem conhecimentos sobre RH, nomeadamente Recrutamento e Seleção, 42,9% concorda ligeiramente e 57,1% concorda.

Tabela 14 - Conhecimentos na área de RH (exemplo: Recrutamento e seleção de pessoas para o CDP)

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	3	42,9%
	Concordo	4	57,1%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 15 as opiniões dividem-se em três categorias, concordo ligeiramente 42,9%, concordo também com 42,9% e sem opinião formada, nem concordo nem discordo com 14,3% quando se questiona sobre a necessidade de conhecimentos na área comercial.

Tabela 15 – Conhecimentos na área comercial (exemplo: Formação para contatar com o cliente)

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	1	14,3%
	Concordo ligeiramente	3	42,9%
	Concordo	3	42,9%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 16 as opiniões divergem, existindo mais respondentes sem opinião formada, nem concordo nem discordo 42,9%, enquanto a grande maioria responde afirmativamente sobre a necessidade de conhecimento de Inglês.

Tabela 16 – Conhecimentos de língua estrangeira, Inglês

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	3	42,9%
	Concordo ligeiramente	3	42,9%
	Concordo	1	14,3%%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 17 a grande maioria dos inquiridos, 85,7%, não mostrou nem sentiu necessidade de possuir conhecimentos da língua alemã.

Tabela 17 – Conhecimentos de língua estrangeira, Alemão

		Frequências	Percentagem
	Discordo	1	14,3%
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	5	1,4%
	Concordo ligeiramente	0	-
	Concordo	1	14,3%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 18, somente 28,6% concorda ligeiramente sobre a necessidade de possuir conhecimentos na língua espanhola, enquanto os restantes 71,4% se repartem pelas respostas, discordo e não concordo nem discordo.

Tabela 18 - Conhecimentos de Língua estrangeira, Espanhol

		Frequências	Percentagem
	Discordo	1	14,3%
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	4	57,1%
	Concordo ligeiramente	2	28,6%
	Concordo	0	-
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 19 todos os inquiridos responderam de uma forma positiva sobre a necessidade de possuírem conhecimentos na língua francesa, 42,9% respondeu que concorda ligeiramente e 57,1% que concorda.

Tabela 19 - Conhecimentos de Língua estrangeira, Francês

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	3	42,9%
	Concordo	4	57,1%
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Na tabela 20, embora só tenham respondido 85,7% dos inquiridos, a maioria 57,1% respondeu de forma positiva, concordo com a capacidade de autonomia.

Tabela 20 - Capacidade de autonomia

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	2	28,6%
	Concordo	4	57,1%
	Total	6	85,7%
Missing	System	1	14,3%
Total		7	100%

A tabela 21 refere os estados de cada GCDP inquirido, assim, 14,3% é solteiro, 57,1% é casado e 28,6% é divorciado.

Tabela 21 - Estado

		Frequências	Porcentagem
	Solteiro (a)	1	14,3%
	Casado (a)	4	57,1%
	Divorciado (a) Separado (a)	2	28,6%
	Viúvo (a)	0	-
	União de facto	0	-
	Total	7	100%
Missing	System	0	-
Total		7	100%

Ainda para a categoria profissional de GCDP, os restantes temas do inquérito analisados (capacidade de liderança e motivação de equipas; colaborar com os gestores de loja na identificação de novos clientes, bem como contribuir para a promoção, divulgação e venda de produtos e serviços; assegurar a operacionalidade e adequabilidade dos processos de recolha de correios e expedição da sua área de responsabilidade; assegurar a qualidade da distribuição, garantindo o cumprimento dos padrões, mantendo elevados níveis de satisfação das suas equipas) foram respondidos por 100% dos inquiridos e, todos eles, foram respondidos na mesma lógica (concordo), ou seja, todos os respondentes estão de acordo sobre a importância de possuírem estes conhecimentos para um bom desempenho pessoal e para o bom funcionamento da própria organização.

3.1.1.3.2. SD Análise de Funções e Competências

Na tabela 22 na categoria de SD, a necessidade de saber gerir o potencial da equipa a seu cargo, é evidente, 10% concorda ligeiramente, enquanto 90% concorda em absoluto.

Tabela 22 - Gerir o potencial da equipa a seu cargo

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	1	10%
	Concordo	9	90%
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Na tabela 23 embora 90% dos inquiridos estão de acordo sobre a necessidade de acompanhar e controlar no exterior a distribuição domiciliária.

Tabela 23 - Acompanhar e controlar no exterior a distribuição domiciliária

		Frequências	Percentagem
	Discordo		
	Discordo ligeiramente		
	Não concordo nem discordo	1	10%
	Concordo ligeiramente		
	Concordo	9	90%
	Total	10	100%
Missing	System	0	
Total		10	

Na Tabela 24 podemos dizer que a totalidade das respostas positivas, 10% concordo ligeiramente e concordo 90%, concorda com a necessidade de possuir conhecimentos na área comercial.

Tabela 24 - Conhecimento na área comercial (exemplo: formação para contatar com o cliente)

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	1	10%
	Concordo	9	90%
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Na tabela 25, 90% dos inquiridos concordaram com a necessidade de conhecerem melhor as suas equipas uma melhor motivação das mesmas.

Tabela 25 - Conhecimento de liderança e motivação de equipas

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	1	10"
	Concordo	9	90%
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Na tabela 26 a necessidade de conhecimento da língua inglesa, é sentida por parte de 50% dos inquiridos, enquanto 30% concorda ligeiramente.

Tabela 26 - Conhecimentos de língua estrangeira, Inglês

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	2	20%
	Concordo ligeiramente	3	30%
	Concordo	5	50%
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Na tabela 27 é evidente a discordância em relação à necessidade de conhecimentos na língua alemã, 90% discordam na totalidade ou discordam ligeiramente, enquanto só 10% concorda ligeiramente.

Tabela 27 - Conhecimentos de língua estrangeira, Alemão

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	3	30%
	Discordo ligeiramente	6	60%
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	1	10%
	Concordo	0	-
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Na tabela 28, sobre a necessidade de conhecimentos na língua espanhola, as opiniões dividem-se, 20% não sente qualquer necessidade em deter esses conhecimentos; 40% não tem opinião formada, não concorda nem discorda; 20% concorda ligeiramente enquanto que só 20% concorda na totalidade.

Tabela 28 - Conhecimentos de língua estrangeira, Espanhol

		Frequências	Percentagem
	Discordo	2	20%
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	4	40%
	Concordo ligeiramente	2	20%
	Concordo	2	20%
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Na tabela 29 as opiniões não são muito conclusivas, ou seja, enquanto 20% discorda na totalidade, 20% concorda ligeiramente e 60% não tem opinião formada, nem concorda nem discorda.

Tabela 29 - Conhecimentos de língua estrangeira, Francês

		Frequências	Percentagem
	Discordo	2	20%
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	6	60%
	Concordo ligeiramente	2	20%
	Concordo	0	-
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Na tabela 30, 90% dos inquiridos está de acordo com a necessidade de porm parte de tomar decisões nomeadamente ao nível dos objetivos do CDP.

Tabela 30 - Capacidade de tomada de decisão (ex: ao nível dos objetivos do CDP)

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	1	10%
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	0	-
	Concordo	9	90%
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Na tabela 31, sobre a necessidade da capacidade de autonomia, 90% está inteiramente de acordo.

Tabela 31 - Capacidade de autonomia

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	1	10%
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	0	-
	Concordo	9	90%
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

A capacidade de resolver os problemas inerentes ao CDP é uma certeza na tabela 32, onde 90% dos inquiridos responde com a expressão concordo, os restantes 10% concorda ligeiramente.

Tabela 32 - Capacidade de resolver problemas

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	0	-
	Concordo ligeiramente	1	10%
	Concordo	9	90%
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Na tabela 34, referente ao estado dos SD, a grande maioria é casado, 80% enquanto divorciados e separados têm a mesma percentagem, 10%.

Tabela 34 - Estado

		Frequências	Porcentagem
	Solteiro (a)	1	10%
	Casado (a)	8	80%
	Divorciado (a) Separado (a)	1	10%
	Viúvo (a)	0	-
	União de facto	0	-
	Total	10	100%
Missing	System	0	-
Total		10	100%

Ainda referente à categoria SD, os restantes temas do inquérito respondidos e analisados - Garantir o cumprimento dos padrões de qualidade (produtos, serviços e processos) dos regulamentos, das instruções e de outras normas aplicáveis; Recolher e tratar a informação e preparar respostas tecnicamente fundamentadas e/ou reclamações de clientes internos ou externos; Garantir a conservação e a operacionalidade de todos os equipamentos e outros recursos afetos ao CDP; Conhecimentos em tecnologia de informação e comunicação; Capacidade de organização; Capacidade de trabalho em equipa; Competências relacionais e sociais (exemplo: relacionamento interpessoal); Planear e gerir atividades - todos estes temas foram respondidos por 100% dos inquiridos e todos eles foram respondidos da mesma maneira, concordo, ou seja todos os respondentes estão de acordo sobre a importância de possuírem estes conhecimentos para um bom desempenho pessoal e para o bom funcionamento da própria organização.

3.1.1.3.3. CRT *Análise de Funções e Competências*

Na tabela 35 referente à categoria de CRT, 72,5% concorda com as funções inerentes ao CDP. 2,0% não concorda nem discorda, e 2,0% não respondeu.

Tabela 35 - Funções inerentes ao CDP

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	1	2,0%
	Concordo ligeiramente	12	23,5%
	Concordo	37	72,5%
	Total	50	98,0%
Missing	System	1	2,0%
Total		51	100%

Na tabela 36 as opiniões divergem muito, embora 56,9% concorde e 29,4% concorde ligeiramente, todos os outros itens têm respondentes. 2,0% discorda das funções, 2,0% discorda ligeiramente e 9,8% não concorda nem discorda.

Tabela 36 - Funções inerentes às atividades de carga e descarga, (exemplo: acondicionamento, transporte, tratamento manual ou mecanizado de objetos postais)

		Frequências	Percentagem
	Discordo	1	2,0%
	Discordo ligeiramente	1	2,0%
	Não concordo nem discordo	5	9,8%
	Concordo ligeiramente	15	29,4%
	Concordo	29	56,9%
	Total	51	100%
Missing	System	0	-
Total		51	100%

Na tabela seguinte a grande maioria, 78,4% concorda inteiramente as suas funções a desempenhar, ou seja, de recolha, distribuição e entrega de objetos postais e outros serviços de terceiros.

Tabela 37 - Função de recolha, distribuição, entrega e cobrança de objetos postais e outros serviços de terceiros

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	1	2,0%
	Concordo ligeiramente	10	19,6%
	Concordo	40	78,4%
	Total	51	100%
Missing	System	0	-
Total		51	100%

Na tabela 38 as opiniões são completamente divergentes, nas funções de assistência. De atendimento a clientes e colaboração na promoção e venda de produtos comercializados pelos CTT, 5,9% discorda, 7,8% discorda ligeiramente, 7,8% não concorda nem discorda, 43,1% concorda ligeiramente e só 35,3% concorda.

Tabela 38 - Funções de assistência, de atendimento a clientes, e colaboração na promoção e venda de produtos comercializados pelos CTT

		Frequências	Percentagem
	Discordo	3	5,9%
	Discordo ligeiramente	4	7,8%
	Não concordo nem discordo	4	7,8%
	Concordo ligeiramente	22	43,1%
	Concordo	18	35,3%
	Total	51	100%
Missing	System	0	-
Total		51	100%

Na tabela seguinte, a grande maioria dos inquiridos concorda ligeiramente ou concorda com as funções de colaboração em ações que visem o desenvolvimento da organização e metodização do trabalho ou dos serviços postais.

Tabela 39 - Funções de colaboração em ações que visem o desenvolvimento da organização e metodização do trabalho ou dos serviços postais

		Frequências	Percentagem
	Discordo	1	2,0%
	Discordo ligeiramente	1	2,0%
	Não concordo nem discordo	2	3,9%
	Concordo ligeiramente	14	27,5%
	Concordo	33	64,7%
	Total	51	100%
Missing	System	0	-
Total		51	100%

Na tabela 40 existe uma grande divergência nas respostas, 5,9% discorda da necessidade de conhecimentos na área comercial, 3,9% discorda ligeiramente, 37,3% concorda ligeiramente, 43,1% concorda e 6,8% não tem opinião formada, ou seja, nem concorda nem discorda.

Tabela 40 - Conhecimentos na área comercial (exemplo: formação para contatar com o cliente)

		Frequências	Percentagem
	Discordo	3	5,9%
	Discordo ligeiramente	2	3,9%
	Não concordo nem discordo	5	9,8%
	Concordo ligeiramente	19	37,3%
	Concordo	22	43,1%
	Total	51	100%
Missing	System	0	-
Total		51	100%

Na tabela seguinte, 41, somente 6,0% são taxativos a responder não concordo com a necessidade de conhecimentos em TIC, 21,6% não tem opinião formada, não concorda nem discorda. A grande maioria 70,6% concorda com a necessidade de formação nesta área. 2,0% não responderam à questão.

Tabela 41 - Conhecimentos de tecnologias de informação e comunicação (TIC)

		Frequências	Percentagem
	Discordo	3	6,0%
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	11	21,6%
	Concordo ligeiramente	14	27,5%
	Concordo	22	43,1%
	Total	50	98,0%
Missing	System	1	2,0%
Total		51	100%

Na tabela 42 as opiniões estão bastante equilibradas, 13,7% discorda da necessidade de possuir conhecimentos em inglês, 11,8% discorda ligeiramente, 21,6% não tem opinião formada, nem concorda nem discorda, 25,5% concorda ligeiramente e 25,5% concorda totalmente. 2,0% não responderam.

Tabela 42 - Conhecimentos de língua estrangeira, Inglês

		Frequências	Percentagem
	Discordo	7	13,7%
	Discordo ligeiramente	6	11,8%
	Não concordo nem discordo	11	21,6%
	Concordo ligeiramente	13	25,5%
	Concordo	13	25,5%
	Total	50	98,0%
Missing	System	1	2,0%
Total		51	100%

Na tabela 43, embora existam 33,3% que não concordam nem discordam, somente 9,8% concorda ligeiramente com a necessidade de formação na língua alemã, dos restantes 33,3% discorda e 13,7% discorda ligeiramente. Não responderam 9,8%.

Tabela 43 - Conhecimentos de língua estrangeira, Alemão

		Frequências	Percentagem
	Discordo	17	33,3%
	Discordo ligeiramente	7	13,7%
	Não concordo nem discordo	17	33,3%
	Concordo ligeiramente	5	9,8%
	Concordo	0	-
	Total	46	90,2%
Missing	System	5	9,8%
Total		51	100%

Na tabela 44, referente à importância de se possuir conhecimentos na língua espanhola, 21,6% discorda totalmente, 13,7% discorda ligeiramente, 27,5% não concorda nem discorda 25,5% concorda ligeiramente e somente 2,0% concorda, enquanto 9,8% não responderam.

Tabela 44 - Conhecimentos de língua estrangeira, Espanhol

		Frequências	Percentagem
	Discordo	11	21,6%
	Discordo ligeiramente	7	13,7%
	Não concordo nem discordo	14	27,5%
	Concordo ligeiramente	13	25,5%
	Concordo	1	2,0%
	Total	46	90,2%
Missing	System	5	9,8%
Total		51	100%

Na tabela 45, os conhecimentos sobre a língua francesa não são necessidade de todos, ou seja, 21,6% discorda, 13,7% discorda ligeiramente, 25,5% não concorda nem discorda, 25,5% concorda ligeiramente e somente 7,8% sente a importância de conhecimentos na língua francesa. 5,9% não respondeu.

Tabela 45 - Conhecimentos de língua estrangeira, Francês

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	11	21,6%
	Discordo ligeiramente	7	13,7%
	Não concordo nem discordo	13	25,5%
	Concordo ligeiramente	13	25,5%
	Concordo	4	7,8%
	Total	48	94,1%
Missing	System	3	5,9%
Total		51	100%

Na tabela 46 as opiniões são muito convergentes, apesar de 9,8% não concordar nem discordar, a grande maioria concorda, 35,3% concorda ligeiramente e 54,9% concorda plenamente.

Tabela 46 - Capacidade de autonomia (ex: gestão do rodízio de giros)

		Frequências	Porcentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	5	9,8%
	Concordo ligeiramente	18	35,3%
	Concordo	28	54,9%
	Total	51	100%
Missing	System	0	-
Total		51	100%

Na tabela 47, capacidade de tomada de decisão ao nível dos objetivos do CDP, as opiniões são divergentes, embora com muita diferença em termos de percentagem, 2,0% não respondeu, 3,9% discorda completamente, 2,0% discorda ligeiramente, 7,8% não concorda nem discorda, 45,1% concorda ligeiramente e 39,2% concorda plenamente.

Tabela 47 - Capacidade de tomada de decisão (ex: ao nível dos objetivos do CDP)

		Frequências	Percentagem
	Discordo	2	3,9%
	Discordo ligeiramente	1	2,0%
	Não concordo nem discordo	4	7,8%
	Concordo ligeiramente	23	45,1%
	Concordo	20	39,2%
	Total	50	98,0%
Missing	System	1	2,0%
Total		51	100%

A tabela 48 é significativa em termos de resultados da necessidade de autonomia sentida pela categoria CRT. 2,0% não responderam, 2,0% discordam ligeiramente, 7,8% não tem opinião formada, nem concorda nem discorda, mas 25,5% concorda ligeiramente e 62,7% concorda plenamente.

Tabela 48 – Capacidade de autonomia

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	1	2,0%
	Não concordo nem discordo	4	7,8%
	Concordo ligeiramente	13	25,5%
	Concordo	32	62,7%
	Total	50	98,0%
Missing	System	1	2,0%
Total		51	100%

A tabela 49 demonstra a importância e a necessidade de trabalhar em equipa sentida pela categoria CRT, somente 2,0% não tem opinião formada, dos restantes 15,7% concorda ligeiramente e 82,4% concorda plenamente.

Tabela 49 - Capacidade de trabalhar em equipa

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	0	-
	Não concordo nem discordo	1	2,0%
	Concordo ligeiramente	8	15,7%
	Concordo	42	82,4%
	Total	51	100%
Missing	System	0	-
Total		51	100%

Na tabela a importância de um bom relacionamento para um bom clima de trabalho e um bom desempenho profissional, está evidente, 2,0% discorda ligeiramente, 9,8% não concorda nem discorda, 13,7% concorda ligeiramente e 74,5% concorda.

Tabela 50 - Competências relacionais e sociais (exemplo: relacionamento interpessoal)

		Frequências	Percentagem
	Discordo	0	-
	Discordo ligeiramente	1	2,0%
	Não concordo nem discordo	5	9,8%
	Concordo ligeiramente	7	13,7%
	Concordo	38	74,5%
	Total	51	100%
Missing	System	0	-
Total		51	100%

Na tabela 51 referente ao estado dos CRT, a grande maioria, 58,8% é casado, enquanto 17,6% é solteiro, 9,8% divorciado e a mesma percentagem, 9,8% vive em união de facto. 3,9% não respondeu.

Tabela 51 – Estado

		Frequências	Percentagem
	Solteiro (a)	9	17,6%
	Casado (a)	30	58,8%
	Divorciado (a) Separado (a)	5	9,8%
	Viúvo (a)	0	-
	União de facto	5	9,8%
	Total	49	96,1%
Missing	System	2	3,9%
Total		51	100%

3.2. Análise das entrevistas

O presente capítulo destina-se a apresentar e analisar a informação recolhida no decorrer da investigação através das entrevistas realizadas (anexo 5).

3.2.1. Os profissionais da distribuição CTT: funções e competências

O CRT é uma classe profissional maioritariamente masculina, com idade compreendida entre os 30 e os 50 anos. A grande maioria, devido à campanha feita pela empresa com as novas oportunidades, tem a escolaridade entre o 9º e 12º ano.

O CRT tem como principal função a distribuição de correspondência. Nas zonas de maior densidade populacional, para além da sua normal atividade (a distribuição de correspondência), tem também alguma atividade sociocultural, recolha de correspondência junto dos clientes, divulgação e venda de produtos pertencentes ao portfólio da empresa. Como diz *(CF – GSCLS) sensíveis aos clientes, educados, simpáticos, atenciosos, isto faz tudo parte das competências do CRT.*

Estas competências são mais evidenciadas junto de uma população mais envelhecida ou em zonas com menor densidade populacional. Nestas circunstâncias, o CRT, para além de todas as competências inerentes à sua profissão, tem como função a parte social, ou seja, junto de populações mais envelhecidas, em que algumas pessoas nem

sabem ler, o CRT “ainda” lê as cartas que os mesmos recebem, e por vezes também as escreve.

O CRT age como elo de ligação entre o Mundo exterior e estas populações. Muitas das vezes é o CRT que transporta os medicamentos adquiridos na cidade, é o mesmo que paga as pensões mensais. Foi o CRT que aquando da modificação da TDT, para além de vender o aparelho, montou o mesmo na maioria das residências em zonas rurais. Em suma, é o CRT que mantém a atualidade da informação e que transporta as notícias do Mundo exterior.

O GCDP, para além da função de gerir o CDP e toda a sua orgânica, organizar e otimizar o trabalho do CDP, afetando RH em materiais ao comportamento do mercado e às necessidades pontuais e sazonais dos clientes, tem também a função de fazer a prospeção, identificação e angariação de clientes, a venda de produtos do portfólio da empresa, a satisfação do cliente interno e externo, bem como a gestão das pessoas. A empresa aposta em “(...) profissionais motivados e formados com as devidas competências para cada posto de trabalho ou função, decerto que será sempre uma empresa mais competitiva” (Aposta, 2012:42).

A empresa aposta na formação, a qual obedece a um formato anual, onde são identificadas as necessidades de formação, umas mais específicas e direcionadas para um determinado lugar, outras mais gerais, comuns a toda a estrutura. Esta questão remete para a sensibilização e a identificação, por parte do GCDP, das necessidades de formação inerentes ao lugar de trabalho. As mesmas, depois de identificadas, se forem satisfeitas, farão toda a diferença entre uma boa prestação por parte dos CRT's, mas também do próprio CDP. Eles representam a imagem da empresa e *a confiança que a marca CTT continua a granjear junto dos clientes independentemente dos indicadores (PS – SNS - GSCLS).*

O SD também tem uma função determinante para o bom funcionamento de toda a estrutura. Para além de toda a cooperação que é necessária dentro do CDP para o seu bom funcionamento, de algumas funções internas que são da sua inteira competência, é o elemento que serve de elo de ligação de comunicação entre o GCDP e o CRT. Tem também como função saber desempenhar as funções inerentes ao GCDP como as inerentes ao CRT. Tem ainda a função de acompanhamento do serviço no exterior, analisa, deteta e corrige alguma possível falha junto do CRT, bem como possíveis necessidades junto do cliente. Por isso mesmo tem uma posição privilegiada junto do CRT e do cliente, e junto do CRT com o cliente.

3.2.2. Os valores da organização CTT e competências emergentes

Em resposta à questão sobre quais os valores predominantes da organização CTT, os entrevistados foram unânimes em afirmar que estes valores são concepções distintas de indivíduo para indivíduo, *mas que são vistas pelo cliente como valores de uma equipa que transmitem confiança e credibilidade (HS - DTN)*. Esta perspetiva vem ao encontro do postulado por alguns autores, para os quais são concepções implícitas ou explícitas, distintas de um indivíduo ou características de um grupo, sobre o que é desejável e que influenciam a seleção dos modos, meios e fins da ação humana (Kluckhohn e Murray, 1965 *cit in* Vala 2003). Estes são importantes na medida em que constituem “determinantes para todo o tipo de interação social: atitudes e ideologias, avaliações (...) apresentações do indivíduo aos outros e tentativas de o influenciar” (Vala, 2003:429).

Como valores predominantes da empresa CTT surge a credibilidade e a confiança. São valores que vêm acompanhando a organização desde sempre, estão bem vinculados e enraizados em todos os intervenientes. Um dos pilares desta organização é a forma como trata o cliente e como este vê a organização. Ainda dentro dos valores pelos quais se regem a empresa e os seus colaboradores, a responsabilidade, a fiabilidade face ao mercado, a confiança que o cliente externo e interno nutrem junto da empresa, a capacidade de adaptação e de rejuvenescer que existe por parte da empresa e de se adaptar às mais variadas situações no mercado, credibilidade, excelência e qualidade, fidelidade, a satisfação dos clientes e outros stakeholders, orientação para a eficiência e resultados e também a sua sustentabilidade e inovação, mas sobretudo o amor à marca CTT, ou seja (...) *a confiança que a marca CTT continua a granjear junto dos clientes independentemente dos indicadores (PS – SNS-GSCLS)*.

A confiança e a credibilidade são importantes, *mas o profissionalismo, a responsabilidade para com o cliente, a fidelidade e a fiabilidade face ao mercado, face às pessoas, face à população, face aos clientes e a competência que a empresa tem no seu conjunto para fazer face ao mercado e às suas exigências, bem como a capacidade de adaptação que a empresa tem no mercado (JB - GC)*, são uma mais-valia para a boa imagem da empresa.

O reconhecimento por parte da empresa e a oportunidade de progresso na carreira, são outros exemplos de valores que existem nos CTT (FF – RSGLS8). A ética, ligada à ação coerente com princípios e valores que se constituem em regras de ação, *ou a*

ética como reflexão sobre princípios e valores considerados universais (CF - GSCLS). Fruto de uma boa comunicação interna, *toda a equipa está empenhada com a política de ambiente que existe na empresa (CF - GSCLS).* A sensibilização dos trabalhadores para uma melhor utilização dos materiais, menor consumo de energia, reaproveitamento de materiais para reciclar, mais veículos elétricos, identificar os aspetos ambientais, avaliando e controlando os seus impactes, resultantes da atividade dos CTT (CTT 2011-a). Tudo isto faz com que *exista uma “química” dentro da organização que faz despoletar o sentimento de vestir a camisola e de demonstrar o imenso amor à marca CTT (HS - DTN).*

3.2.3. Desafios futuros e competências emergentes

No que respeita à pergunta sobre as possíveis alterações dentro da organização face à privatização prevista para 2013, todos os entrevistados se escudaram no desconhecimento do suposto novo modelo, não sendo esclarecedores quanto à sua opinião sobre este assunto, referindo apenas que provavelmente as alterações seriam benéficas e viradas para a modernização dos serviços e novas oportunidades profissionais poderiam surgir. Nos dias atuais, com as mudanças tecnológicas e organizacionais vem-se alterando o conteúdo dos empregos e das qualificações assistindo-se a um novo quadro de referência em que a questão central se coloca na valorização dos RH, assumindo os indivíduos um papel determinante na sociedade e numa economia baseada no conhecimento (INOFOR 2003:9).

A falta de apetência pela escrita manual, a alteração do volume do correio entregue e tratado e as mais diversas empresas a aproveitarem a evolução das novas tecnologias para troca de correspondência, fazem com que os CTT estejam a sofrer uma quebra no tráfego de correspondências. Não basta concluir “chorar em cima do leite derramado”. É necessário uma investida no futuro e uma atualização das necessidades do mercado. É necessário saber as novas tendências do mercado. O correio, chamado pequeno, está em queda constante. Existe uma quebra real do correio e existe uma transformação real daquilo que o correio hoje transporta ou pode vir a transportar – que é passar da correspondência fina para revistas ou objetos mais volumosos, para a logística e distribuição de encomendas e também para as compras na internet, ou seja, o conhecido e-commerce ou comércio virtual.

Será necessário que a empresa adapte o seu modelo de distribuição e vá ao encontro das novas tendências, reforçando o papel do seu embaixador da distribuição, o carteiro. É necessário uma valorização da pessoa e da categoria do carteiro. O

carteiro tem a mais-valia do contato diário e privilegiado com o público em geral. O CRT, devido à sua interação terá como finalidade a promoção e venda dos produtos que fazem parte do vasto portefólio existente na empresa CTT, será uma mais-valia a *fazer prospeção de mercado e a identificar, como ninguém, aquilo que são mutações de mercado, identificação de novos clientes, onde aparecem novas empresas, identificar as possíveis necessidades do cliente, transportar esta informação para dentro da empresa que posteriormente a tratará com os profissionais de cada área (PS – SNC - GSCLS).*

Devido a esta redução no tráfego de correspondências, existirá por parte do CRT um aumento de tempo livre. Paralelamente à parte comercial, existirão outras soluções ou complementos que poderão ser usados como protocolos que a empresa possa celebrar com outros clientes ou entidades e que o CRT possa responder a essas necessidades, como por exemplo, a PT ou a EDP, as Câmaras e as Juntas de Freguesia (a contagem dos contadores, ou a identificação de ruturas no sistema de água), com farmácias (onde o cliente encomenda os seus medicamentos e o CRT aquando da sua passagem faz a respetiva entrega), prestar serviço aos cidadãos (a existência de um programa em que o CRT passa diariamente pela casa de um idoso e posteriormente faz um reporte e avisa quem de direito, um familiar ou uma instituição). Enfim é necessário descobrir quais são e ir ao encontro das necessidades do público em geral, tirando partido da confiança depositada no CRT e da sua proximidade à população.

A ideia será mesmo *um CRT vendedor, um CRT prestador de serviços, um CRT itinerante onde presta um conjunto de serviços à população sem descurar a distribuição (PS - SNC -GSCLS).*

É necessário mudar a mentalidade do profissional da distribuição, *não se pode pensar só em entregar cartas mas também, em prestar serviços de cariz mais social e na venda e entrega de produtos (HS - DTN).* O carteiro melhor que ninguém *pode ser a pessoa que na rua sabe o que é que está a acontecer, uma empresa que abre, um gabinete de contabilidade que se criou, um gabinete de advogados, uma nova urbanização, se a gente conseguir que os nossos 6000 carteiros que andam diariamente na rua consigam transportar para dentro da casa essa riqueza de informação, nós temos aqui em termos comparativos uma vantagem enormíssima com qualquer outro nosso concorrente (...) esta poderá ser a maior/melhor vantagem em termos de estratégia comercial que a empresa possui em relação aos seus mais diretos concorrentes (...) nós conseguimos saber diariamente o que é que se está a passar no terreno (HS - DTN).*

A formação profissional assume, assim, um valor estratégico, sendo um instrumento fundamental para responder às necessidades da economia, aos défices de qualificação profissional dos indivíduos e aos problemas de inserção profissional com que estes se defrontam. A formação deve não só contribuir para a supressão dos desequilíbrios atuais, mas também apostar na antecipação de desafios futuros (INOFOR, 2003:11).

Com a evolução das correspondências será necessário um melhor serviço ao cliente. Todas as correspondências, à imagem de outras empresas, terão que ter *Trace* (identificação no sistema informático, rápido acesso à movimentação e identificação do objeto e mais fácil resposta a possíveis reclamações por parte do cliente). *Senso comum é a necessidade de formação e informação para os profissionais da distribuição como embaixadores dos CTT com novas funções. É necessário muni-los, armá-los das competências necessárias para desempenharem um bom serviço e para servirem bem o cliente, é necessário fazer evoluir os profissionais da distribuição. Formação em novas tecnologias, formação em técnicas de venda e formação específica sobre os produtos disponíveis na empresa, bem como, informação técnica detalhada desses produtos (JB - GC).* Formação social, ou seja, embora estes profissionais contatem diariamente com o público, podem não estar munidos das competências necessárias para abordar da forma mais correta o cliente pela perspetiva comercial, fazer uma apresentação correta, ou mesmo a sua apresentação pessoal. Incutir-lhes novas responsabilidades, ou seja, *pôr um profissional em primeiro lugar a pensar na empresa e na função que desempenha. Munido de meios de comunicação rápida para poder contactar o cliente (FF – RSCLS8).* Uma boa base de dados de clientes, um bom portfólio de produtos, mas sobretudo um bom conhecimento destes produtos, através de formação constante sobre os produtos disponíveis na empresa.

A organização deverá maximizar a eficiência e a produtividade, utilizando sistemas e ferramentas de gestão apropriados. Promover a inovação tecnológica e atualizar permanentemente redes, sistemas de informação e tecnologias (CTT 2011-a). A tecnologia, para além de capacitar o profissional da distribuição de mais-valias, é também uma mais-valia para o produto e para a própria organização. O CRT evolui com mais formação e encara o cliente com outra perspetiva, talvez mais comercial, fica habilitado a conversar com o cliente, sabe solicitar outros produtos que irão ao encontro das necessidades do cliente. Trata e trabalha o produto com maior conhecimento.

Para a organização o profissionalismo e a formação tecnológica do CRT é uma mais-valia porque este será mais eficiente. Com a nova tecnologia, a empresa terá assim uma maior facilidade na localização dos produtos e uma maior rapidez de resposta em termos de reclamações, tendo em conta que a finalidade seja a entrega total dos objetos.

Algumas experiências e alguns produtos novos já existem na organização, como o projeto piloto que está a decorrer em Lisboa chamado entrega de giros de valor. Estes giros distribuem somente correio de valor e grande parte dele está registado no Trace, ou seja, registos, correio azul e pacotes postais volumosos. Uma preocupação de todos os entrevistados é que terá de existir esta e outras formações (específicas) para os profissionais da distribuição. A formação terá que ter uma base transversal a todos os profissionais, mas terá também de ter em atenção as especificidades do terreno e das populações, e necessidades muito adequadas às populações onde indiscutivelmente farão a diferença. *Terá que existir um tipo de formação que terá que ser muito mais vincada num determinado local e que poderá não fazer sentido noutra local (PS - SNC - GSCLS).* Inclusive a própria oferta terá que ser selecionada e cuidada conforme a zona geográfica e/ou social, não só em termos técnicos, como em termos comerciais, como também em termos culturais. Será mais vantajoso para todos.

Com efeito, para o desenvolvimento de competências da área comercial, os entrevistados referiram a necessidade de mais e melhor formação. Hoje em dia, no contato com o cliente, é necessário muito mais formação, mais cuidada. Em Comunicação e RH o contato com o cliente é de extrema importância. A melhor maneira para abordar os mais diferentes clientes, as mais variadas pessoas tem a ver com a (...) *formação também do próprio contato com o cliente, e inclusivamente da capacidade de retirar dos clientes o que são as necessidades dos clientes (PS - SNC - GSCLS).* Desde a zona mais urbanizada à zona mais industrial passando pela zona rural, passando pelo cliente.

Hoje o profissional da distribuição não se resume a entregar correspondência *pode ser alguém que promove produtos junto das pessoas (...) há um produto novo nos Correios, um produto financeiro, uma campanha pode ser um elemento importante de angariação de novos clientes (HS - DTN).* Todo o contato com o público, a necessidade de identificar possíveis novos clientes para a empresa, ou seja, *uma empresa que abre, um gabinete de contabilidade que se criou, um gabinete de*

advogados, uma nova urbanização (HS - DTN). Uma maior aproximação ao público em geral, faz com que estes profissionais tenham necessidade de mais formação, inclusive sobre o portfólio existente na empresa.

Devido ao aumento da concorrência e à redução de correspondência, a empresa terá de se direcionar ainda mais para o cliente. Será necessária uma melhor oferta ao cliente. Se este solicitar que um produto seu só seja entregue numa data, hora e local específico, a empresa terá que ter maleabilidade necessária para responder a isso, disponibilizar uma qualidade de serviço de excelência, correspondendo às expectativas dos cidadãos, dos clientes (CTT, 2011-b).

A avaliação de desempenho que se pratica na empresa, e se faz anualmente, também poderá influenciar toda esta nova estrutura, ou seja, um profissional não satisfeito com a sua avaliação, não é um profissional completo e totalmente entregue a novas experiências, não será um indivíduo completamente disponível para a aprendizagem. Poderá ser um bom profissional, mas nunca um profissional de camisola vestida e disponível para se entregar de corpo e alma às necessidades da empresa.

A avaliação que é feita pela chefia direta serve, sobretudo, para ajudar no ponto de vista profissional, detetar falhas, pontos fortes ou menos fortes e identificar a formação necessária. Essa formação serve, “não só para que estes elementos se afirmem em relação ao modelo sugerido pelo projeto da organização mas também incorporar e fazer vingar esse modelo” (Sekiou, 2001:54).

Este sistema é imprescindível, mas fazer este processo de avaliação anualmente é insuficiente, ou seja, o tempo de avaliação é demasiado longo. Para além da avaliação terá que existir um *coaching*, em todo o momento é necessário um reconhecimento do desempenho, *isto só se consegue se existir um acompanhamento próximo, acompanhamento mais próximo e direto por parte das chefias diretas, tornar este processo continuado e não uma avaliação anual (PS - SNC -GSCLS).* É necessário existir por parte das chefias uma preocupação ao longo do ano, além de servir para corrigir um conjunto de atitudes e dar feedback sobre a evolução, *serve também para ajudar o profissional a valorizar-se e a corrigir um conjunto de atitudes, reforçar os pontos fortes e corrigir os menos fortes (HS - DTN).* Este processo deveria realizar-se trimestralmente, *pois só assim se poderia identificar aquilo que são as competências do colaborador e o que é necessário promover para reforçar essas competências ou outras que se identifiquem e que estão em falta (HS - DTN).* Como já foi referido, aqui as chefias diretas têm um papel importante, tanto o GCDP como o SD são as pessoas

que primeiro têm que identificar o indivíduo, abordá-lo e trabalhar em tudo o que foi referido anteriormente, identificar os *skills* que já estão presentes e os que devem ser desenvolvidos e propor a formação adequada a cada um.

3.3. Discussão dos resultados

O objetivo geral do estudo foi analisar as competências pertencentes aos profissionais da Distribuição nos CTT, o GCDP, o SD e o CRT, as suas competências atuais e identificar as competências que serão necessárias para um melhor desempenho destes profissionais.

Os dados para este estudo foram recolhidos com um questionário não certificado, elaborado pelo autor. Na área estudada, zona geográfica da GSCLS, foram distribuídos aos CDP's da zona, questionários diferenciados para os GCDP's, para os SD's e também para os CRT's. Foram também efetuadas entrevistas a 5 elementos estratégicos na área da distribuição: um Gestor de Clientes, uma chefia intermédia (RSC – LS 8), um quadro superior (GSC – LS) e dois diretores (SNC – Gestor Serviço ao cliente – Lisboa Cidade; e SNC – Diretor de Clientes Nacionais).

Todos os intervenientes identificaram onde e qual o problema, e todos foram unânimes em identificar a “cura”. É necessária, por parte da empresa, uma resposta, uma investida rápida e aguerrida sobre as necessidades do cliente, identificar essas necessidades e munir-se das respetivas ferramentas para poder ir ao encontro das necessidades do cliente, do mercado, tanto interno como externo.

É uma realidade de que as correspondências (chamadas pequenas) estão em constante declínio. Desde 2008 a organização sofre uma perda de cerca de 12% ao ano. É uma realidade que as compras *online* são o futuro mais próximo, mas é também uma realidade que é necessário ir ao encontro das necessidades do cliente, não só em termos de produto mas também em termos de comodidade.

A empresa tem como prioridade encontrar soluções para a ocupação profissional do CRT. Este, por sua vez, é uma mais-valia para a empresa. Porquê?

Porque tem como missão o contato direto com o público, que, por sua vez, também é cliente. Tem o contato direto com a população em geral e com as mais variadas realidades industriais e comerciais. O CRT tem a possibilidade de identificar possíveis polos de venda ao passar diariamente no terreno.

Os CRT têm como missão nobre a entrega do correio e contato com o cliente, ou seja, a mais-valia de o escutar diariamente (...) *este valor de ouvir os clientes é de facto uma questão que é importante (HS - DTN). (...) O carteiro pode ser a pessoa que na rua sabe (...) uma empresa que abre, um gabinete de contabilidade, de advogados, uma nova urbanização (HS).* Esta poderá ser a maior/melhor vantagem em termos de estratégia comercial que a empresa possui em relação aos seus mais diretos concorrentes. Por outras palavras, (...) *o carteiro deverá conseguir transportar para dentro da casa essa riqueza de informação (...) nós temos aqui em termos comparativos uma vantagem enormíssima com qualquer outro concorrente (HS - DTN).*

A empresa deve procurar explorar essa mais-valia. Para além de ter o CRT como prospetor de futuros clientes, pode valorizar ainda mais este profissional, colocá-lo como prestador de serviços das mais variadas empresas ou instituições, desde farmácias, à EDP, à PT, aos Municípios, enfim, existem uma infinidade de alternativas que a empresa pode explorar com os CRT.

O GCDP e o SD também têm uma posição privilegiada na observação do cliente, devido à proximidade que existe com os CRT's, e também com o cliente. Estes profissionais da distribuição também podem fazer parte da solução, ao encontrarem, ou identificarem novos e possíveis clientes.

O GCDP, devido à sua atividade profissional, tem como uma das suas funções a análise e o comportamento dos clientes, do mercado e da respetiva concorrência na área geográfica do seu CDP e, posteriormente, reportar à sua chefia. Este profissional tem a mais-valia do contato direto e da perceção do aumento ou diminuição do volume de correio e do aparecimento de correio novo. Esta alteração poderá indicar aumento ou diminuição da atividade por parte do cliente, ou poderá indicar o aparecimento de novos clientes. Esta análise poderá ser feita diariamente com a chamada dispersão de correio, (a recolha diária da correspondência na área do CDP e posterior envio para o COC mais próximo) ou, periodicamente, com a avaliação do caudal do correio tratado em períodos de tempo igual.

O SD tem como Missão colaborar com o GCDP na garantia da satisfação dos clientes "(...) ajustando os RH e materiais ao comportamento do mercado e às necessidades sazonais e pontuais dos clientes" (CTT, 2010:29-a). Tem, ainda, como funções acompanhar e controlar, no exterior, a distribuição domiciliária, o que faz da sua profissão uma das privilegiadas no contato direto com o cliente, com as necessidades imediatas do cliente, com a identificação de novos postos de vendas e de negócio.

A empresa como polo referencial de novas oportunidades deve referenciar e identificar os profissionais da distribuição com apetência natural para a área comercial. Estes deverão ser identificados e aproveitados com outras tarefas, como por exemplo: colocá-los em giros de viatura (onde fazem o apoio aos ditos giros normais), ou nalguns serviços internos, e, depois deste serviço terminado, fazer uso da viatura para a prospeção e angariação de clientes, divulgação e venda de produtos do portfólio dos CTT.

A formação profissional é uma necessidade confirmada e assumida. Todos os profissionais da distribuição necessitam de formação, não só em termos de novas tecnologias, mas também sobre o portefólio de produtos existentes na empresa. Formação em técnicas de vendas e em técnicas de aproximação ao cliente. É necessário que os profissionais da distribuição saibam, por exemplo, fazer uma apresentação da empresa, mas também que saibam apresentar-se, (...) *saber dirigir-se a um cliente, a uma empresa, saber entregar um documento, saber se quer mais algum serviço, saber, conhecer naturalmente os produtos, ter formação na apresentação (JB - GC)*, pois embora o contato diário com o público seja uma realidade, as técnicas são completamente diferentes.

Respeitando as normas da OMS e da ANACOM (onde se defende que o CRT não pode fazer mais de 10km apeados por dia) e aproveitando a ideia da segmentação e dos giros de valor, um maior aproveitamento poderia acontecer trazendo necessariamente mais ganhos para a empresa. Ou seja, poderia haver uma maior concentração de giros, aproveitando os padrões de qualidade e de entrega (correio normal=3dias); um giro só entregar correio normal, (juntar duas ou mais zonas segmentadas); ou apostar nos giros de valor, onde se entrega correio azul, registos, cobranças e pacotes postais nacionais e internacionais.

Da parte da empresa, e depois de se considerar a perda de correspondência, era de todo importante uma maior concentração dos mais variados serviços que ao longo dos anos se foram “atualizando” consoante as necessidades, ou seja, (...) *o mercado neste momento, face aos volumes que caem, parece adequado que a empresa faça uma concentração de redes, que concentre na sua rede de distribuição, a maior parte dos produtos que tenha para distribuir, enquanto eles sejam impactáveis dentro do modelo que a distribuição tem (PS - SNC -GSCLS)*. Por exemplo, a distribuição do correio empresarial que deu lugar à chamada DTE.

Uma concentração dentro da rede CTT seria também uma mais-valia, pois serviria para atualizar os valores da correspondência entregue, bem como uma maior

valorização dos restantes produtos comercializados pela empresa. Outra mais-valia seria também o regresso à empresa dos giros agenciados. Uma concentração da maioria dos serviços da empresa serviria para uma maior valorização, mais ganhos e melhor desempenho da empresa.

CONCLUSÃO

Estudar os profissionais da distribuição dos CTT, as competências atuais para o desempenho da sua profissão e as competências emergentes, adquiriu um particular interesse devido à conjuntura atual e à constante evolução com vista a combater a concorrência.

O objetivo geral do estudo foi analisar os profissionais da distribuição nos CTT – o carteiro, o supervisor de distribuição e o gestor de centro de distribuição postal. Quais as competências atribuídas a esses profissionais? Quais as que ainda são praticadas, ou necessárias para o desempenho da sua profissão? Quais as que ao longo dos anos desapareceram ou quais as que são necessárias para o desempenho da sua profissão com as novas características? Foram estas as questões com que se partiu para este estudo. Para lhes responder, realizámos uma revisão da literatura, seguido da aplicação de questionários aos profissionais da distribuição e da realização de entrevistas a cinco elementos diretamente ligados à distribuição. Os dados observados permitiram obter as seguintes conclusões:

Para tal foi efetuada uma revisão da literatura e uma pesquisa empírica. A revisão da literatura permitiu identificar o referencial teórico que sustenta a investigação. A pesquisa empírica realizada permitiu retirar as seguintes conclusões:

- Os profissionais da distribuição são considerados uma fonte de divulgação de produtos, da imagem da empresa, de qualidade e de confiança.
- O CRT é um elemento importante na empresa, divulgador de produtos existentes no portfólio, mas ao mesmo tempo o elemento mais exposto da empresa.
- Os profissionais da distribuição são um elo importante na engrenagem da empresa na prospeção de novos clientes.
- Os profissionais da distribuição são os elementos que mais transportam a imagem da empresa para o público.
- Os profissionais da distribuição dos CTT são importantes para o desenvolvimento da estratégia da empresa. Estes profissionais comportam cerca de 50% dos efetivos da empresa.

A importância da distribuição na estratégia da empresa é consequência do processo e da estrutura que a empresa pratica. Os profissionais da distribuição são os elementos

mais expostos perante o cliente, com público em geral, isso faz deles um grupo privilegiado e possuidor de instrumentos privilegiados com influência dentro da empresa, são um grupo profissional estratégico na prospeção e divulgação de produtos.

Na análise aos questionários e referente à categoria de GCDP, podemos concluir que somente na questão respeitante aos Conhecimentos na área comercial, existe alguma controvérsia nas respostas, mesmo assim, somente 14,3% diz que nem concorda nem discorda. Em todas as restantes questões as respostas dividem-se entre concordo ligeiramente e concordo. Na necessidade do conhecimento de outra língua estrangeira, não existe consenso, 57,1% concorda inteiramente com a aprendizagem da língua francesa, 14,3% com o alemão e 14,3% com a língua francesa, as restantes respostas dividem entre discordo e concordo ligeiramente, a língua espanhola não teve nenhuma resposta “concordo”.

Na análise aos questionários referente à categoria SD, e à imagem da categoria GCDP, somente uma resposta foi divergente das restantes, Acompanhar e controlar no exterior a distribuição domiciliária, mesmo assim somente 10% não concorda nem discorda. Em todas as outras questões todas as respostas dividem-se entre discordo e concordo ligeiramente. Na necessidade do conhecimento de outra língua estrangeira, não existe consenso, 50% refere a importância do inglês, e 20% a língua espanhola, o alemão e o francês não obtiveram qualquer resposta “concordo”.

Na análise aos questionários referente à categoria CRT, podemos concluir que as respostas não são unânimes em nenhuma questão. Todos os itens do questionário têm respostas entre o discordo e o concordo, com exceção na necessidade de conhecimento de língua estrangeira, alemão, que não obtém nenhum “concordo”. A conclusão que se pode retirar desta análise é de que possivelmente não existirá por parte dos CRT, um adequado conhecimento das tarefas inerentes a esta categoria e também não existe nenhuma visão em relação ao futuro, ou seja, apesar do conhecimento geral do abaixamento de correspondências, esta categoria não visiona novas soluções para o bom desempenho da sua categoria, nem do bom funcionamento da organização.

Numa análise às entrevistas pode dizer-se que, no que respeita às possíveis alterações dentro da organização face à privatização prevista para 2013, todos os entrevistados se escudaram no desconhecimento do suposto novo modelo, não sendo esclarecedores quanto à sua opinião sobre este assunto. Referem apenas que provavelmente as alterações seriam benéficas e viradas para a modernização dos

serviços e novas oportunidades profissionais poderiam surgir. Como reflexão pelo abaixamento do tráfego postal, cerca de 12% ao ano, os mesmos entrevistados referem uma necessidade urgente de formar e munir os profissionais da distribuição de novas ferramentas de trabalho, nomeadamente formação na área comercial, formação sobre o portfólio da empresa, formação social, formação em novas tecnologias de informação, enfim, ir ao encontro das necessidades dos profissionais da distribuição.

A empresa tem, forçosamente, que saber as novas tendências do mercado. Será necessário que a empresa adapte o seu modelo de distribuição e vá ao encontro das novas tendências, reforçando, valorizando o papel do seu embaixador da distribuição, o carteiro. Este é uma mais-valia para a empresa, pois tem um contato diário e privilegiado com o público em geral, podendo fazer divulgação de todo o portfólio existente na empresa, trazer para dentro da organização a informação mais detalhada, mutações no mercado, identificações de novos clientes, novas empresas, identificar as possíveis necessidades do cliente e essas informações depois serão tratadas pelos profissionais de cada área. A empresa terá de olhar para novos clientes, novos mercados onde possa rentabilizar o CRT, protocolos com as autarquias locais, com a PT, com farmácias, centros de apoio, enfim um sem número de opções em que o CRT pode ser uma mais-valia muito importante.

A formação profissional assume um valor estratégico, sendo um instrumento fundamental para responder às necessidades das empresas, aos défices de qualificação profissional dos indivíduos e aos problemas de inserção profissional com que estes se defrontam. A formação deve não só contribuir para a supressão dos desequilíbrios atuais, mas também apostar na antecipação de desafios futuros (INOFOR, 2003:11).

Outro ponto fundamental para o bom desempenho e evolução do profissional da distribuição, o processo de avaliação. A avaliação de desempenho que se pratica na empresa, e se faz anualmente, também poderá influenciar toda esta nova estrutura, ou seja, um profissional não satisfeito com a sua avaliação, não é um profissional completo e totalmente entregue a novas experiências, não será um indivíduo completamente disponível para a aprendizagem. O processo de avaliação feito anualmente é demasiado longo, para além da avaliação terá que existir um *coaching*, terá que existir um acompanhamento mais próximo por parte das chefias diretas este processo terá que ser continuado e não anual, este processo deverá ser trimestral.

Relativamente às limitações do estudo, podemos salientar essencialmente a aplicação dos instrumentos metodológicos utilizados, nomeadamente do inquérito por questionário. Apesar de se ter autorização do DRH para a aplicação do mesmo, aquando da aplicação do inquérito por questionário surgiram algumas dificuldades, tendo sido a adesão muito fraca.

Tendo em conta as limitações encontradas, as análises realizadas e as conclusões apresentadas, novos estudos poderiam ser realizados. Neste âmbito podemos referir estudos exploratórios sobre a mesma temática mas que incluía todas as categorias profissionais da organização, ou então procurar perceber qual o papel da área de RH no desenvolvimento das competências dos diferentes profissionais. Tendo a temática das competências uma cada vez maior importância para o desenvolvimento das pessoas e, por inerência, das organizações, a realização de novos estudos serviria para diagnosticar e auxiliar as organizações a desenvolver e implementar novos modelos de gestão dos seus profissionais.

BIBLIOGRAFIA

Boyatzis, R. E. (1982), **The competent manager: a model for effective performance**, New York: John Wiley & Sons.

Cardoso, C. Cabral, Estêvão, Carlos V., Silva. Paulo (2006) **As competências transversais dos diplomados do ensino superior: Perspectiva dos Empregadores e dos Diplomado** TecMinho/Gabinete de Formação Contínua, Universidade do Minho - Campus de Azurém – Guimarães
<http://www.tecminho.uminho.pt/ctdes/uploads/CTDES%20-%20Livro.pdf>

Carvalho, P. (2004), **Competências para o entrepreneurship: um modelo explicativo**, Tese de Doutoramento, Salamanca.
(<http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/396/4/1%20%20Compet%C3%A2ncias%20para%20o%20Entrepreneurship.%20Um%20Modelo%20Explicativo.pdf>).

Carré, Philippe, Caspar, Pierre (1999), **Traité des sciences et des techniques de la formation**, Instituto Piaget, Lisboa.

Castro, M^a. T., Feio, A. P. (1997), “Planeamento e desenvolvimento da competência: os casos dos profissionais de Telecomunicações e de Marketing”, in *Revista Anais de Sociologia*, U.A.L., Lisboa.

Ciência Viva – **Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica – Guião de Entrevistas**, <http://www.cienciaviva.pt/rede/risco2004/entrevistas/#>, (consultado em 4 de Maio de 2012)

Correia, Anabela Gomes (2003), **A análise da relação entre a cultura organizacional, as competências e as práticas de recrutamento e seleção**, Tese de Doutoramento, Universidade de Salamanca.

CTT (2010 a), **Acordo empresa**, Documento Interno.

CTT (2011 a), **Políticas da qualidade**, Ambiente e Segurança do Grupo CTT.

CTT (2010 b), **Relatório e contas**, Documento Interno

CTT (2011 b), **Relatório de execução orçamental**, 3º trimestre, Documento Interno.

CTT (2007), **Relatório de Sustentabilidade**, Documento Interno.

Evaluation – Inquérito por Questionário

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/tool_def_pt.htm

(Consultado em 4 de Maio de 2012)

Ghiglione, Rodolphe & Matalon, Benjamin (1995), **O inquérito teoria e prática**, Celta Editora, Oeiras.

Giessen, van der A., Gijsbers, G., Maier, D., Zee van der F. (2009), **Investing in the future of jobs and skills scenarios, implications and options in anticipation of future skills and knowledge needs.**

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=investing%20in%20the%20future%20of%20jobs%20and%20skills&source=web&cd=1&ved=0CE8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D3275%26langId%3Den&ei=JDH8T5cqqtFRBeTSIKwH&usg=AFQjCNH50plt_jsqZfbbvinr1pqVdFicwA&cad=rja,

(Consultado em 22 de Junho de 2012).

Gilbert Patrick (atualizado em 2011) - **O conceito de competência: um conceito central, mas ainda um pouco confuso**

<http://translate.google.pt/translate?hl=pt->

[PT&sl=fr&u=http://eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-](http://translate.google.pt/translate?hl=pt-PT&sl=fr&u=http://eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-)

[humaines.html&prev=/search%3Fq%3Dla%2Bcomp%25C3%25A9tence%2Bdu%2Bmot%2Bvalise%2Bau%2Bconcept%2Bop%25C3%25A9ratoire%26biw%3D1366%26bih%3D664](http://translate.google.pt/translate?hl=pt-PT&sl=fr&u=http://eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html&prev=/search%3Fq%3Dla%2Bcomp%25C3%25A9tence%2Bdu%2Bmot%2Bvalise%2Bau%2Bconcept%2Bop%25C3%25A9ratoire%26biw%3D1366%26bih%3D664)

INOFOR: instituto para a inovação na formação, (2003) **Formação Profissional na Europa: Cultura, Valores e Significados**

http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CFwQFjAl&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F235978689_Cursos_Tecnologicos_do_Ensino_Secundario_dos_modelos_e_praticas%2Ffile%2Fe0b495151e88

[cda889.pdf&ei=VD11Ur-fB-u07Qbo34CAAg&usq=AFQjCNHEhJ3VBZnFvosNosjX-f6hol OmQ](#)

Lakatos, Eva e Marconi, Marina (1996), **Técnicas de pesquisa**, Editora Atlas, São Paulo.

Mitrani, Alain, Dalziel, M. Murray e Bernard Annick (1992), **Des compétences et des homes: les management des ressources humaines en Europe**, Zénite, Mem Martins.

McClelland, D. C. (1973), “**Testing for Competencies, not Intelligence, American Psychologist**”, nº 28, pp. 1-14.

<http://www.orientamento.it/orientamento/8b.htm>, (consultado em 3 de Fevereiro de 2012).

Moura, Anabela (2003) **Desenho de uma Pesquisa: Passos de uma Investigação-Acção - Revista Brasileira de Educação – ANPED**, Vol. 28, N° 01.

Parente, Cristina (2004), **Para uma análise da gestão de competências profissionais** – Universidade do Porto, Faculdade de Letras <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/260.pdf> (consultado em 23 de Julho de 2012).

Parente, Cristina (2006), “Sociedades contemporâneas: reflexividades e ação”, *in Atas do Vº Congresso Português de Sociologia*, Atelier Contextos Organizacionais e Organizações.

Parente, Cristina (2008), **Competências, formar e gerir pessoas**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras.

Perrenould, P. (2000), **10 novas competências para ensinar**, Editora Artmed, São Paulo.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (1992), **Manual de investigação em ciências sociais**, Gradiva, Lisboa.

Rezende, E. (2000), **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**, Qualitymark, Rio de Janeiro.

Rocha-Pinto, S. R. *et al* (2004), *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*, 3ª edição, Editora FGV, Rio de Janeiro.

Ruas, R. (2001), *“Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional”*, in Fleury, M.T.L. e Oliveira Jr.(2001), **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**, Editora Atlas, São Paulo.

Santos, Hernâni (2012), **Carteiros com imagens na mala**. Revista Aposta, 106, CTT consigo Maio 2012.

Sekiou, *et al*. (2001), **Gestão de recursos humanos**, Instituto Piaget, Lisboa.

Selltiz, Claire e Allii (1987), **Métodos de pesquisa nas relações sociais**, 2ª edição, Editora EPU, São Paulo.

Spencer, L. M. e Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance** - New York: John Wiley & Sons.

<http://www.gobookee.org/competence-at-work-spencer/>

Suleman, F. (2007), **O valor das competências: um estudo aplicado ao setor bancário**, Livros Horizonte, Lisboa.

Tanaka, Oswaldo Y.; Melo, Cristina. (2001) **Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente- um modo de fazer**, Capítulo IV. São Paulo: Edusp
<http://people.ufpr.br/~nilce/metci.%20contrib.%20de%20Joel%20.%20abordagens%20quali%20e%20quanti..pdf>

Terence, Ana C. Fernandes, Filho, E. Escrivão (2006), *Abordagem Quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf.

Vala, J., Cabral, V., Ramos, A. (2003), **Valores sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa**, Lisboa.

Yin, R. (1999), **Case study research: design and method**, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

Zarifian, P. (2001) **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Editora Atlas, São Paulo.

A

N

E

X

O

S

ANEXO 1

A Evolução das Funções dos Profissionais da Distribuição e novas Competências Emergentes: Projeto no Centro de Distribuição Postal dos CTT.



ATENÇÃO

DEVOLVA ESTE QUESTIONÁRIO ATÉ AO DIA 20 DE JULHO;

para CDP 2950 Palmela

GARANTE-SE A CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS

Este questionário insere-se numa dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica em Recursos Humanos a realizar na Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), no Instituto Politécnico de Setúbal (IPS). A temática é; ***A EVOLUÇÃO DAS FUNÇÕES DOS PROFISSIONAIS DA DISTRIBUIÇÃO E NOVAS COMPETÊNCIAS: PROJETO NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO POSTAL DOS CTT.***

O estudo em causa está a ser desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor João Pedro Cordeiro (Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.

Todos os dados recolhidos, serão de uso exclusivo do investigador, e somente para tratamento de dados e enriquecimento do trabalho

Este questionário é de natureza **confidencial**. O seu tratamento, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada. Não é permitido qualquer tipo de identificação do respondente, *“nome, marcas ou rubricas”*.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível a recolha séria dos dados e um trabalho de boa qualidade.

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

PARA ESCLARECIMENTOS CONTATE:

Floriano Lagarto

Aluno de Mestrado em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE/IPS)

E-mail: florianolagarto@hotmail.com

Tlm: 922173238



QUESTIONÁRIO

GCDP

O Gestor do Centro de Distribuição Postal (GCDP), tem como Missão “garantir a satisfação dos clientes da respetiva área geográfica, bem como dos trabalhadores na sua dependência e otimizar a gestão dos Recursos Humanos e materiais”. (AE CTT, 2010)

Relativamente a cada uma das questões que se seguem diga qual o seu grau de concordância. Assinale com (X) o número associado à resposta que considera adequada:

1- Na sua perspetiva que funções domina para cumprir a sua missão?

Funções	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo
1) Organização e otimização do trabalho do CDP, (afetando RH e materiais ao mercado e às necessidades pontuais e sazonais dos clientes.)	1	2	3	4	5
2) Colaboração com o RSC na elaboração e execução do Plano e Orçamento.	1	2	3	4	5
3) Analisar e reportar ao RSC o comportamento dos clientes, mercado e concorrência, na sua área geográfica.	1	2	3	4	5
4) Assegurar a qualidade da distribuição, garantindo o cumprimento dos padrões (produtos, serviços e processos), mantendo elevados níveis de satisfação das suas equipas.	1	2	3	4	5
Funções	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo
5) Liderar-motivando, envolvendo e dinamizando o trabalho em equipa para obtenção de resultados de excelência.	1	2	3	4	5

6) Assegurar a articulação com as lojas, centros de tratamento de correspondências e transportes da respectiva área, tendo como objetivo melhorar a qualidade de serviço e reduzir os custos operativos.	1	2	3	4	5
7) Garantir a defesa da imagem dos CTT, (exemplo: a utilização do vestuário de serviço, de acordo com as normas definidas.)	1	2	3	4	5
8) Assegurar o bom estado de conservação e operacionalidade das instalações e meios afetos ao CDP, garantindo uma utilização racional e eficiente dos mesmos.	1	2	3	4	5
9) Assegurar a operacionalidade e adequabilidade dos processos de recolha de correio (caixas, marcos, etc) e expedição da sua área de responsabilidade.	1	2	3	4	5
10) Colaborar com os Gestores de Loja (GL) na identificação de novos clientes, bem como contribuir para a promoção, divulgação e venda dos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
11) Cumprir e fazer cumprir com as políticas de RH, qualidade, ambiente, higiene e segurança vigentes na empresa.	1	2	3	4	5

2 – Que competências, pensa serem necessárias para o desempenho das suas funções:

Competências	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo
1) Conhecimentos na área de Recursos Humanos, (exemplo: Recrutamento e seleção de pessoas para o CDP)	1	2	3	4	5
2) Conhecimento na área comercial, (exemplo: formação para contactar com o cliente)	1	2	3	4	5
3) Capacidade de liderança e motivação de equipas.	1	2	3	4	5
4) Conhecimentos de Língua estrangeira:					
4.1) Inglês	1	2	3	4	5
4.2) Alemão	1	2	3	4	5

4.3) Espanhol	1	2	3	4	5
4.4) Francês	1	2	3	4	5
5) Capacidade de autonomia:	1	2	3	4	5
6) Capacidade de tomada decisão (exemplo: ao nível dos objetivos do CDP)	1	2	3	4	5
7) Capacidade de Organização	1	2	3	4	5
8) Formação académica/escolar	1	2	3	4	5
9) Competências Sociais e Relacionais (exemplo: relacionamento interpessoal)	1	2	3	4	5
10) Capacidade de trabalhar em equipa	1	2	3	4	5
11) Capacidade de resolver problemas	1	2	3	4	5
12) Planear e gerir atividades	1	2	3	4	5

3 – Caraterização sociodemográfica.

Agradecemos agora que nos facultasse alguns dados a seu respeito.

Assinale com uma cruz (X) a opção da resposta certa:

1. Género:

Masculino.....

Feminino.....



2. Idade:

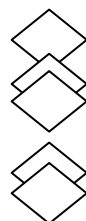
Até 30 anos.....

31 a 40 anos.....

41 a 50 anos.....

51 a 60 anos.....

Mais de 60 anos.....



3 – Antiguidade na Empresa CTT.....  **anos**

4 – Estado Civil:

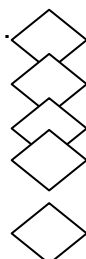
Solteiro(a)

Casado(a).....

Divorciado(a) / Separado(a).....

Viúvo(a).....

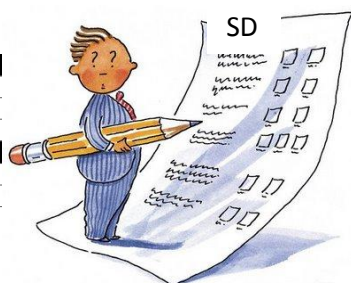
União de facto.....



Obrigado pela sua colaboração

ANEXO 2

A Evolução das Funções dos Profissionais da Distribuição e novas Competências Emergentes: Projeto no Centro de Distribuição Postal dos CTT.



Floriano Manuel Graúdo Lagarto
MGERH 2012

ATENÇÃO

ESTREGUE ESTE QUESTIONÁRIO ATÉ 20 DE JULHO AO GCDP

GARANTE-SE A CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS

Este questionário insere-se numa dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica em Recursos Humanos a realizar na Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), no Instituto Politécnico de Setúbal (IPS). A temática é; ***A EVOLUÇÃO DAS FUNÇÕES DOS PROFISSIONAIS DA DISTRIBUIÇÃO E NOVAS COMPETÊNCIAS: PROJETO NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO POSTAL DOS CTT.***

O estudo em causa está a ser desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor João Pedro Cordeiro (Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.

Todos os dados recolhidos, serão de uso exclusivo do investigador, e somente para tratamento de dados e enriquecimento do trabalho.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O seu tratamento, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada. Não é permitido qualquer tipo de identificação do respondente, *“nome, marcas ou rubricas”*.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível a recolha séria dos dados e um trabalho de boa qualidade.

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

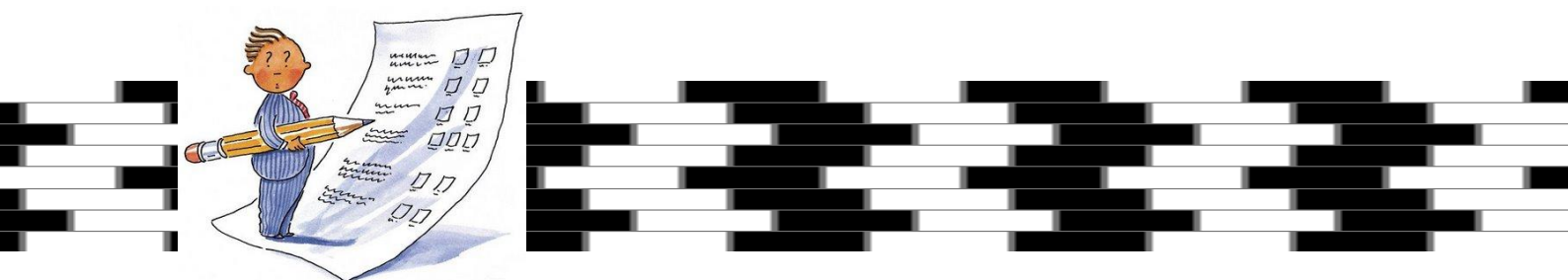
PARA ESCLARECIMENTOS CONTATE:

Floriano Lagarto

Aluno de Mestrado em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE/IPS)

E-mail: florianolagarto@hotmail.com

Tlm: 922173238



QUESTIONÁRIO

SD

O Supervisor de Distribuição tem como Missão “participar no desenvolvimento das ações necessárias para garantir a organização eficaz e eficiente do trabalho no Centro de Distribuição Postal (CDP), ajustando os recursos humanos e materiais ao comportamento do mercado e às necessidades sazonais e pontuais dos clientes.” (AE CTT, 2010)

Relativamente a cada uma das questões que se seguem diga qual o seu grau de concordância. Assinale com (X) o número associado à resposta que considera adequada:

1- Na sua perspetiva que funções domina para cumprir a sua missão:

Funções	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo Nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo
1) Gerir o potencial da sua equipa a seu cargo	1	2	3	4	5
2) Acompanhar e controlar no exterior a distribuição domiciliária	1	2	3	4	5
3) Garantir o cumprimento dos padrões de qualidade (produtos, serviços e processos), dos regulamentos, das instruções e de outras normas aplicáveis	1	2	3	4	5
4) Recolher e tratar a informação e preparar respostas tecnicamente fundamentadas e/ou reclamações de clientes internos ou externos	1	2	3	4	5
5)Garantir a conservação e a operacionalidade de todos os equipamentos e outros recursos afetos ao CDP:	1	2	3	4	5

2 - Que competências, pensa serem necessárias para o desempenho das suas funções:

Competências	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo
1) Conhecimento na área comercial (exemplo: formação para contatar com o cliente)	1	2	3	4	5
2) Capacidade de liderança e motivação de equipas	1	2	3	4	5
3) Conhecimentos em Tecnologias de Informação e Comunicação	1	2	3	4	5
4) Conhecimentos de Língua Estrangeira;	1	2	3	4	5
4.1) Inglês	1	2	3	4	5
4.2) Alemão	1	2	3	4	5
4.3) Espanhol	1	2	3	4	5
4.4) Francês	1	2	3	4	5
5) Capacidade de tomada de decisão (exemplo: ao nível dos objetivos do CDP)	1	2	3	4	5
6) Capacidade de autonomia	1	2	3	4	5
7) Capacidade de Organização	1	2	3	4	5
8) Capacidade de trabalhar em equipa	1	2	3	4	5
9) Competências relacionais e sociais (exemplo: relacionamento interpessoal)	1	2	3	4	5
10) Capacidade de resolver problemas	1	2	3	4	5
11) Planear e gerir atividades	1	2	3	4	5

3 – Caracterização sociodemográfica.

Agradecemos agora que nos facultasse alguns dados a seu respeito.

Assinale com uma cruz (X) a opção da resposta certa:

1 Género:

Masculino.....

Feminino.....

☐
☐

2 Idade:

Até 30 anos.....

31 a 40 anos.....

41 a 50 anos.....

51 a 60 anos.....

Mais de 60 anos.....

☐
☐
☐
☐

3 – Antiguidade na Empresa CTT..... anos (facultativo)

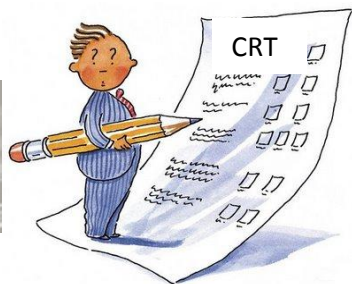
4 – Estado Civil:

Solteiro(a)	
Casado(a).....	
Divorciado(a) / Separado(a).....	
Viúvo(a).....	
União de facto.....	

Obrigado pela sua colaboração

ANEXO 3

***A Evolução das Funções dos Profissionais da Distribuição e
novas Competências Emergentes: Projeto no Centro de
Distribuição Postal dos CTT.***



ATENÇÃO

ENTREGUE ESTE QUESTIONÁRIO ATÉ AO DIA 20 DE JULHO AO GCDP

GARANTE-SE A CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS

Este questionário insere-se numa dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica em Recursos Humanos a realizar na Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), no Instituto Politécnico de Setúbal (IPS). A temática é; ***A EVOLUÇÃO DAS FUNÇÕES DOS PROFISSIONAIS DA DISTRIBUIÇÃO E NOVAS COMPETÊNCIAS: PROJETO NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO POSTAL DOS CTT.***

O estudo em causa está a ser desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor João Pedro Cordeiro (Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal).

Todos os dados recolhidos, serão de uso exclusivo do investigador, e somente para tratamento de dados e enriquecimento do trabalho.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O seu tratamento, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada. Não é permitido qualquer tipo de identificação do respondente, *“nome, marcas ou rubricas”*.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível a recolha séria dos dados e um trabalho de boa qualidade.

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

PARA ESCLARECIMENTOS CONTATE:

Floriano Lagarto

Aluno de Mestrado em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE/IPS)

E-mail: florianolagarto@hotmail.com

Tlm; 922173238

QUESTIONÁRIO

CRT

O Carteiro (CRT) tem como Missão “executar a totalidade das operações incluídas no âmbito da atividade exercida, desde o contacto com o cliente (interno ou externo) até à finalização do serviço, operando os meios à sua disposição” (AE CTT, 2010).

Relativamente a cada uma das questões que se seguem diga qual o seu grau de concordância.

Assinale com (X) o número associado à resposta que considera adequada:

1 - Na sua perspetiva que funções domina para cumprir a sua missão:

Funções	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo
1) Funções inerentes ao CDP onde está colocado.	1	2	3	4	5
2) Funções inerentes às atividades de carga e descarga, (exemplo: acondicionamento, transporte, tratamento manual ou mecanizado de objetos postais)	1	2	3	4	5
3) Funções de recolha, distribuição, entrega e cobrança de objetos postais e outros serviços de terceiros.	1	2	3	4	5
4) Funções de assistência, de atendimento a clientes, e colaboração na promoção e venda de produtos e serviços comercializados pelos CTT.	1	2	3	4	5
5) Funções de colaboração em ações que visem o desenvolvimento da organização e metodização do trabalho ou dos serviços postais	1	2	3	4	5

2 - Que competências, pensa serem necessárias para o desempenho das suas funções:

Competências	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo
1) Conhecimentos na área comercial (exemplo: formação para contatar com o cliente.	1	2	3	4	5
2) Conhecimentos de Tecnologias de Informação e Comunicação.	1	2	3	4	5
3) Conhecimentos de Língua estrangeira;					
3.1) Inglês	1	2	3	4	5
3.2) Alemão	1	2	3	4	5
3.3) Espanhol	1	2	3	4	5
3.4) Francês	1	2	3	4	5
4) Capacidade de Autonomia (exemplo: Gestão do rodizio de giros)	1	2	3	4	5
5) Capacidade de tomada de decisão (exemplo: ao nível dos objetivos do CDP)	1	2	3	4	5
6) Capacidade de autonomia.	1	2	3	4	5
7) Capacidade de trabalhar em equipa	1	2	3	4	5
8) Competências relacionais e sociais (exemplo: relacionamento interpessoal)	1	2	3	4	5

3 – Caraterização sociodemográfica.

Agradecemos agora que nos facultasse alguns dados a seu respeito.

Assinale com uma cruz (X) a opção da resposta certa:

1. Género:

Masculino.....

Feminino.....

☐
☐

2. Idade:

Até 30 anos.....

31 – 40 anos.....

41 – 50 anos.....

51 – 60 anos.....

Mais de 60 anos.....

☐
☐
☐
☐

3.
CTT.....anos

Antiguidade na Empresa

4. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a).....

Divorciado(a) / Separado(a).....

Viúvo(a).....

União de facto.....

Five diamond-shaped checkboxes, each with a small 'x' inside, arranged vertically to the right of the marital status options.

Obrigado pela sua colaboração

ANEXO 4

EVOLUÇÃO DAS FUNÇÕES E NOVAS COMPETÊNCIAS EMERGENTES: OS PROFISSIONAIS DA DISTRIBUIÇÃO POSTAL DOS CTT

GUIÃO DE ENTREVISTA

Nome:

Idade:

Categoria Profissional:

Função: O que faz?

- 1 - Quais considera serem os valores dominantes desta organização?
- 2 - A tão falada privatização para 2013, como pode influenciar a distribuição dentro dos CTT?
- 3 - A quebra de volume na correspondência, como pode influenciar a distribuição?
Como ocupar o tempo em sobra?
- 4 - Quais são as competências actuais que os profissionais da distribuição precisam ter para executar as suas funções? (adequar a pergunta ao caso concreto de cada inquirido e de cada profissional da distribuição)
- 5 - Dada a evolução do sector/área, (perda do volume de correio tratado e entregue), que competências emergentes considera que os profissionais da distribuição precisam ter para executar as suas funções? E quais as que eventualmente perderão importância? (adequar a pergunta ao caso concreto de cada inquirido e de cada profissional da distribuição).
- 6 - De que forma é que a formação permite definir e requalificar as funções destes profissionais, bem como identificar/melhorar as suas competências? É dada conforme a zona geográfica, ou é igual para todo o território Nacional?
- 7 - Como pode a avaliação do desempenho contribuir para a identificação das competências atuais e as competências emergentes destes profissionais?

ANEXO 5

E
N
T
R
E
V
I
S
T
A
S

ENTREVISTA

1

Entrevista 1

Floriano Lagarto: Nome, idade, categoria profissional. O que faz e o que a empresa pretende de si?

HS: 56 anos sou licenciado em economia, e neste momento tenho a função de coordenar as redes de distribuição e do atendimento no Continente. Portanto tudo o que são CDP's, o que são carteiros virados para a distribuição estão na dependência da direção que eu neste momento coordeno. Depois à a parte do atendimento que se complementa de alguma forma, digamos, com esta atividade. Se perguntar o que é que eu acho que a empresa espera de mim, e enfim tem sido esse um pouco o meu desafio, eu julgo que o que se pede a alguém que ocupe este lugar, é organizar a sua equipa de modo a que consiga prestar melhor serviço à população que servimos, quer ao nível das estações dos correios, tendo um bom serviço nos balcões, ter as equipas motivadas, tendo os melhores horários e as melhores localizações das lojas, tendo também naturalmente o melhor negócio possível dentro daqueles que nós comercializamos. Nós temos estabelecimentos abertos mas depois também queremos ter algum retorno da infraestrutura que temos disponível, e portanto, julgo que também se pede a alguém que tem esta responsabilidade, que se pede, digamos a preocupação de acrescentar receita e acrescentar valor à empresa, temos naturalmente no ponto de vista do atendimento uma preocupação muito grande de promover as vendas e todos os produtos que comercializamos. Penso que do lado da distribuição, sendo que isto joga tudo em conjunto, aquilo que a gente pretende é prestar um bom serviço ao cliente, do lado da distribuição o que se espera é que a gente consiga fazer aquilo que é mais nobre nos carteiros que é distribuir bem, de acordo com os padrões de serviço, onde o cliente quiser quando quiser, e digamos com os níveis de qualidade que o cliente pagou à partida, se pagou para entregar no dia seguinte temos que entregar no dia seguinte, se pagou para entregar até 3 dias, temos que organizar a máquina da estrutura operativa para poder entregar nessa altura, mas se pediu um objeto com trace, temos que ter a garantia de que esse trace é feito, se pediu um objeto com prova de entrega temos que recolher essa informação, se pediu com pré agendamento temos que o garantir, portanto o que o que se pede a alguém que está aqui é o escrupuloso cumprimento daquilo que quem foi ao balcão e comprou. Temos um portfólio bastante diversificado, o que temos que conseguir é que das 900, 1000, 1200 cartas que o carteiro leva para a rua, organizar o serviço para que ele em cada domicílio consiga, digamos entregar o correio com as características com que o cliente pagou, pré definiu à partida. Se o fizemos eu admito que a gente tem um bom serviço de distribuição, se conseguirmos, digamos que o cliente que pagou seja bem servido, no sentido de cumprir todos os objetivos definidos eu acredito

que a gente presta um bom serviço. Também se pede naturalmente nesta área da distribuição, tendo em conta que nós somos a direção da empresa que mais recursos dispõe e mais recursos gere diretamente, estamos a falar na nossa casa de perto de 8000 pessoas, digamos que estão na nossa direção, pede-se naturalmente uma enormíssima preocupação na eficiência na GRH. Qualquer ato de boa gestão a esse nível nesta direção tem um impacto tremendo ao nível dos resultados da empresa, qualquer decisão menos correta tem naturalmente uma penalização ao nível dos resultados da empresa. Portanto exige-se quem estiver aqui e às pessoas que estão comigo, digamos no comando das diversas áreas regionais uma enormíssima preocupação na boa gestão dos RH, e quando eu falo em boa gestão, falo em boa gestão no ponto de vista da eficiência, mas em boa gestão também dos níveis da motivação das pessoas, níveis de envolvimento para o cumprimento dos objetivos, dos níveis de participação, digamos no seio das melhores soluções, isso faz parte do meu ponto de vista daquilo que deve de ser a gestão desta direção, não basta cumprirmos os padrões de serviço que estão pré definidos, deveremos de fazer com o maior nível de eficiência e devemos fazê-lo também com o maior nível de envolvimento e participação dos trabalhadores. Eu hoje sabendo por parte das equipas que estão no terreno, muitas vezes chegam-me informações ou sugestões da melhor forma de fazer as coisas cumprindo melhor os objetivos. Portanto a gente tem que ter nos locais mais próximos da operação e quem coordena em termos regionais estas tarefas, temos que ter pessoas abertas e disponíveis, digamos para, ouvir essas recomendações, e é essa a preocupação que eu tenho, é isso que se pede à pessoa que está neste lugar, que é incutir nas pessoas que estão diretamente comigo, cumprindo os objetivos que estão determinados no ponto de vista da qualidade de serviço e níveis de eficiência, também ter a preocupação de ouvir as pessoas e de procurar a cada momento recolher de quem está no terreno as melhores sugestões para nos organizarmos. Portanto penso que aquilo que se pede é prestar um bom serviço ao cliente cumprindo aquilo que ele comprou, quem expediu e com o melhor grau de eficiência, e com grande envolvimento dos trabalhadores. Eu penso que se eu conseguir ou se quem estiver aqui conseguir manter essa função, cumpre aquilo que é o grande desafio de quem tem a responsabilidade de gerir uma rede de atendimento e uma rede de distribuição, como digo na nossa casa representa cerca de 8000 pessoas, 700 estações de correios, com 320 CDP's, portanto uma rede, digamos muito presente no território Nacional, uma rede muito dispersa, e que para isso mesmo precisa de um enormíssimo acompanhamento diário do que é que se está a passar e de uma monitorização presente das coisas, e portanto, exige-se também a quem está aqui uma permanente presença no terreno, fisicamente até, é evidente que não podemos

estar todos os dias em todo o lado, o facto de nos disponibilizar-mos para estar um dia de manhã aqui e um dia à tarde acolá e à noite, portanto a nossa presença também é importante e penso que também ajuda, podemos estar nos CDP's ou podemos estar em reuniões, acho que esse aspeto também é importante.

FL: Quais considera serem os valores predominantes desta organização? Sem falar só na parte profissional, mas no seu todo.

HS: Eu estou aqui há 32 anos, tenho por obrigação de ter para comigo aquilo que são os valores da empresa, acho que quem, costuma dizer-se, quem veste a camisola e quem está na empresa tem aqui um conjunto de valores muito enraizado, para já o amor à empresa e à marca CTT e aquilo que são as suas funções nobres, portanto acho que a gente aí tem que ter um sentimento de precisão de serviço muito forte, a gente tem que entender, que não existimos por nós próprios, quer dizer, a nossa empresa só existe se existirem clientes, portanto este valor a servir bem de estar presente junto das pessoas, este valor de ouvir os clientes é de facto uma questão que é importante. A credibilidade que é um valor que nós temos, que os correios têm, portanto toda a gente...quando a gente fala sobre a banca, falamos sobre outras empresas, EDP's ou PT's, portanto há sempre alguns valores que se diferenciam dos correios. Eu penso que a credibilidade e a confiança são de facto aspetos que estão muito, têm muito a ver connosco, portanto o cliente vai na rua e...o carteiro é uma pessoa simpática que é ouvida, é atendida, se formos para fora dos grandes centros urbanos, o chefe de estação é uma pessoa que é reconhecida como um elemento importante e de confiança, a gente tem na nossa memória e no nosso dia-a-dia, situações de enormíssima confiança das populações perante o chefe de estação, até para assuntos para além dos correios, de pessoas que recebem as cartas de diversas origens, oficiais ou não oficiais e vão ao chefe de estação para as ajudar a perceber o que está ali em causa. Portanto é de facto um elemento muito presente e muito esclarecedor e de enormíssima confiança para as pessoas. Portanto eu diria que a confiança, a credibilidade e o profissionalismo, são valores de facto que eu considero muito importante nos CTT e que acho que têm vindo, apesar de todas as vicissitudes e todas as alterações e mudanças, mas são valores que continuam bastante fortes. Confiança e credibilidade. O profissionalismo depende de cada um de nós, mas eu acho que, se olhar para fora, se olhar para a população, se olhar para os portugueses, eu acho que eles vêm em nós, num carteiro ou no balcão de atendimento a confiança e credibilidade, isso são valores muito grandes.

FL: A tão falada privatização para 2013, como pode influenciar a distribuição dentro dos CTT, ou será que vai influenciar?

HS: Vai seguramente influenciar, nós antes da privatização temos aqui um dado que vai seguramente influenciar a privatização, mas que existe antes disso, que é naturalmente a alteração ao nível da comunicação, as pessoas, hoje, escrevem menos, as pessoas, hoje, tem outras hipóteses digamos, de contato que não passam pela transmissão física, portanto aquilo que era para nós aqui à 5, 10, 15 atrás, digamos o grande motivo do nosso trabalho era distribuir correspondências, sabe tão bem quanto eu ou melhor que essa grande ocupação tem vindo a diminuir, portanto diariamente nós estamos a assistir a uma quebra significativa da correspondência. Esse é um dado em cima do qual cai a privatização, e também é conhecido da sua parte, também sabe que nós de alguma forma temos vindo a tomar aqui algumas iniciativas no sentido de procurar encontrar formas de ocupação dos nossos carteiros, por duas coisas, primeiro, porque nós temos que encontrar formas de rentabilizar a ocupação de uma pessoa que está diariamente na rua, por outro, nós não podemos levar até ao limite a adaptação das pessoas ao tráfego, isto é, aqui há uns anos atrás o que definia o número de pessoas era o volume de cartas, a gente tinha um volume de cartas num determinado CDP, isso dava um determinado número de trabalhadores. Nós hoje começamos a debatermo-nos com uma situação diferente e com um novo paradigma como é agora comum dizer-se, hoje o que determina o número de pessoas, já não é o número de cartas, é a distância que tem que ser percorrida. O que hoje determina se a gente precisa de x pessoas, ou x mais 5, ou x mais 7, é o percurso. A gente chega a um determinado momento em que aquele percurso levando 100, 500 ou 700 cartas é igual, o que determina ali é o percurso, porque...e é a partir desse limite que a gente não pode cortar mais, mesmo que leve duas cartas, tenho que deixar uma aqui e depois tenho que ir àquela ponta para deixar a outra, não será bem assim, mas o limite é isto. Portanto isto é um facto que nós temos hoje e é em cima disto que aparece a privatização. Como disse à pouco, nós temos feito aqui algumas experiências no sentido de encontrar outras ocupações, digamos para o nosso carteiro, têm vindo a ser feitas com a comercialização de algumas coisas, com a potenciação, que eu acho que está ainda muito embrionário e que tem muito potencial para crescer, de tornar um carteiro, digamos um agente, como eu costumo dizer, de produção, de divulgação e venda de produtos, não estou só à espera que o carteiro ande aí de mala aviada a vender, não é isso, mas o carteiro pode ser alguém que promove produtos divulga junto das pessoas, “há um produto novo nos correios, há um produto financeiro, agora saiu uma campanha disto veja lá se tem interesse para si”. Também pode ser um elemento importante na angariação, o carteiro melhor que ninguém pode ser a pessoa que na rua sabe o que é que está a acontecer, uma empresa que abre, um gabinete de contabilidade que se criou, um gabinete de

advogados, uma nova urbanização, se a gente conseguir que os nossos 6000 carteiros que andam diariamente na rua consigam transportar para dentro da casa essa riqueza de informação, nós temos aqui em termos comparativos uma vantagem enormíssima com qualquer outro nosso concorrente, nós conseguimos saber diariamente o que é que se está a passar no terreno, e podemos, com todo o mecanismo que esta empresa tem, a seguir, no dia n mais 1, ir lá com alguém habilitado abordar essa casa comercial que abriu, esse gabinete de advogados, ou essa urbanização nova que digamos, está a ser construída. Portanto, o carteiro, pode e tem que ser cada vez mais alguém que promove divulga e angaria clientes e vende, obviamente também. Com a privatização...ainda antes disso...há esta quebra do correio e há aqui uma transformação daquilo que o correio hoje transporta ou pode vir a transportar, que é passar das correspondências para os objetos, para a logística a distribuição de encomendas, as compras na internet, a gente vai começar a assistir, cada vez mais à transformação da distribuição do correio simples, dos extratos, das faturas e não sei quê, para objetos ou revistas, ou a entrega de objetos que o cliente comprou na internet, portanto isto vai exigir também da parte do carteiro, para além do que eu disse da promoção, divulgação e venda, uma capacidade de concretização da entrega, enquanto que nós em correio normal, dropmail, chega-se lá e despeja a carta, os objetos têm pré aviso, têm registo, têm prova de entrega, têm trace, portanto a gente vai ter que ter carteiros mais habilitados tecnologicamente, portanto vão ter que andar equipados, e mais capacidade do ponto de vista intelectual e mais disponíveis do ponto de vista de tempo, conhece seguramente aquilo que se passa com a adicional de outras empresas que fazem chegar de pré agendamento, a adicional, que é muitas vezes dado aqui como exemplo, faz a distribuição das cápsulas da Nespresso, os distribuidores da adicional recebem pela entrega, não é pelo percurso que fazem, se eles fizerem o percurso e não conseguirem entregar nada, o que recebem é mínimo, portanto eles recebem pela concretização da entrega, o que é que estes homens fazem, estes homens pré avisam o destinatário, o que é que eles fazem, têm o número de telefone, telefonam ao cliente “tenho aqui esta encomenda Nespresso, está em casa? Não está, então a que horas é que lá está, quer que eu vá entregar a outro lado?” E essa disponibilidade de pré agendamento que a gente vai ter que conquistar, vai ter que a conseguir internamente, sob pena de, quando algum cliente nos vier abordar a querer um serviço desse género a gente não vai chegar lá, portanto, o carteiro antes da privatização vai ter, já hoje estamos a assistir a isso, estamos a perder trabalho nas correspondências e estamos a ocupar com outras coisas, nomeadamente promoção e venda, o carteiro vai ter que ser capaz de se adaptar à distribuição de objetos mais que a correspondências. A privatização, do meu

ponto de vista vai acelerar este processo, a privatização vai acelerar este processo e vai ser muito mais exigente da parte da distribuição com os níveis de qualidade que está a praticar, você sabe tão bem quanto eu que nós, em algumas zonas penso que ali na zona de Palmela acho que isso acontece, nós não distribuimos o EMS é a CTT-expresso que distribui o EMS, julgo que sabe porquê, o que eles invocam é que o preço do distribuidor deles é mais barato, mas mais do que isso, mais desafiante para nós não é a questão do preço, mais desafiante para nós é que eles dizem que têm uma taxa de avisados mais baixa que nós, mais importante que isso eles dizem que têm trace em 100% dos objetos, nós não conseguimos ter, mais importante do que isso é que eles conseguem fazer entregas até às 18 ou até às 22h, nós não conseguimos fazer. Portanto a privatização, ou a liberalização do mercado como queiramos chamar, vai exigir da parte da distribuição uma muito maior flexibilidade em termos de horários, vai exigir da nossa parte uma maior capacidade de introdução de tecnologia para os objetos, para fazer o trace a 100%, para diminuir o número de avisados, para ter uma taxa de devolução 0, e vai ter que exigir também da nossa parte o chamado pré agendamento, que é através do pré agendamento que a gente reduz os avisados e as devoluções. Portanto eu digo que a privatização ou a liberalização, para mim a questão é igual, é um aceleração do que tem vindo a acontecer, é um aceleração numa evolução da distribuição do correio sem valor, ou correio de menor valor para correio de valor, é uma evolução do correio dropmail, chamando-lhe assim, que é correio de só despejar na caixa, para um correio de valor que tem prova de entrega, tem registo, tem hora pré fixada e tem trace, é isto que vai acontecer com a nossa distribuição, o que é que isto exige de nós, exige que a gente tenha carteiros habilitados tecnologicamente para fazer esse tipo de trabalho, exige que nós tenhamos carteiros disponíveis do ponto de vista do horário para fazer os pré agendamentos, exige uma maior flexibilidade laboral para que isto possa ser conseguido. Se assim não for, não tenho dúvidas sobre isso, nós vamos continuar a distribuir o correio sem valor e vamos deixar para outros a distribuição daquele correio, que para além de ter valor é aquele que vai crescer no futuro, vai aumentar no futuro. O que vai aumentar no futuro é a entrega de objetos, são as compras pela internet, são as compras nas Ebays, isso é que vai crescer no futuro, o extrato bancário, sabe tão bem quanto eu, já foi certamente abordado pelo seu banco para deixar de receber extratos bancários, já foi abordado pela EDP e pela PT, para passar a fazer pagamentos pela internet, isso é uma tendência, por exemplo os meus filhos, nenhum deles paga faturas pelos correios, nenhum deles recebe extratos pelos correios, eles quando fizeram o seu contrato da água e da luz, fizeram a normal transferência bancária, o meu pai não, o meu pai ainda recebe a faturazinha, eu também ainda

recebo. Todos estes aspetos são relevantes e a gente tem que perceber, mais do que a nossa vontade e o nosso desejo, as pessoas têm os seus interesses, a gente não pode lutar contra isso, eu não posso evitar que uma pessoa que recebe 400€ ou 300€ ou 600€ vá a uma estação dos correios, que ande 500m ou 1000m que circule na rua com os níveis de insegurança que a gente hoje tem, sabendo-se que o velhote vai uma vez por mês à estação, as pessoas sabem naturalmente que ele vai lá com o vazezinho, às vezes até se mostra, isto não pode estar contra o facto de as pessoas se salvaguardarem. O que a gente tem que fazer é obviamente conhecer isso e encontrar formas, por um lado encontrar ocupação para as pessoas, mas por outro lado também, levar a que as pessoas percebam que o mundo mudou e que a sua função se calhar agora está diferente.

FL: De tudo o que me falou leva-me à questão da formação, que os nossos profissionais da distribuição terão que ter, de que forma é que nós podemos requalificar as funções dos profissionais ou como identificar melhor as suas competências. Essa formação como podia ser aplicada, seria uma formação a nível nacional, ou iríamos dar formação zona a zona tendo em conta as necessidades das zonas geográficas?

HS: Eu penso que têm que ser programas regionais focalizados nas necessidades em cada uma das zonas em concreto, porque as coisas não são iguais em todo o lado, a gente neste momento tem mais necessidade de responder rapidamente a estas necessidades aqui das zonas rurais, nós já estamos neste momento a fazer experiências desse género aqui em Lisboa, porque é onde o mercado tem mais necessidades de uma resposta rápida da nossa parte e eu acho que aí a gente pode e deve. A dimensão é muito grande, o país é muito grande, eu estar neste momento a fazer este trabalho de formação e levar já, digamos estas preocupações, para a zona do Alentejo, ou Trás-os-Montes, pode não fazer sentido e pode ser um desperdício, não quer dizer que não seja importante, pode é estar antes do tempo. Mas se eu fizer essa ação de formação e de sensibilização nessas equipas, na zona do Porto, na zona de Braga, na Zona de Vila Real, na zona de Coimbra e de Lisboa, aí pode fazer sentido, porque é nessas zonas um ponto já assente neste momento, por um lado há a ameaça da concorrência, que é aí que eles digamos...estão a atuar, e onde a nossa clientela sente neste momento mais necessidade. Sou apologista neste caso de segmentar o país, ver quais são as zonas onde há mais mercado para este tipo de produtos e serviços, e fazer uma formação direcionada, pode ser uma formação em sala, pode ser formação pela internet, hoje já há, e a nossa empresa nessa área tem dado saltos no meu ponto de vista, qualitativos, já estamos habituados a isso, não é preciso deslocar as pessoas, pode ser em horário laboral ou pós laboral, em casa ou

no CDP, mas eu era apologista, digamos, deste tipo de sensibilizações serem feitas regionalmente. Dou-lhe um exemplo objetivo, nós estamos a desenvolver uma experiência aqui, nesta zona da 1800, portanto Moscavide, Olivais, de criar aquilo que a gente chama hoje de giros de valor. Giros de valor, que são os giros que distribuem o correio de valor, distribuem os registos, distribuem os pacotes e distribuem correio azul, estamos a falar de 7 a 8 carteiros só, e estes 7 ou 8 carteiros só, estão a um nível de exigência maior dos que os outros 15 (do seu CDP), que só distribuem dropmail que é só despejar. Têm que ter naturalmente estes 7 ou 8 carteiros este tipo de preocupações que aqui venho referindo, a disponibilidade para pré agendar algumas entregas, têm que ter capacidade para bater à porta de todas as pessoas com um nível de garantia absoluto, a gente sabe que às vezes diz-se, outras vezes é verdade e outras não, mas temos que ter a garantia de que essas 8 pessoas que estão nestes giros são de total confiança nesta matéria e credibilidade absoluta, são pessoas que estão dotadas de meios tecnológicos, nomeadamente a nível do trace para fazerem este serviço, e são pessoas que estão mais sensibilizadas, porque são só 8 e não são 23, para a preocupação de diminuir a taxa de avisos e de reduzir ao 0 a taxa de devoluções, estamos a fazer neste sítio aqui. Estamos com mais duas experiências que ainda não avançaram, estão a fazer os estudos que são, Castelo Branco e Portalegre, portanto zonas muito regionais. E o que a gente fez aqui foi fácil, foi uma ação localizada na 1800 e em Cabo Ruivo, em que a gente falou com as pessoas, explicou-lhe a metodologia e estamos a trabalhar, e é isto que nós queremos, é avançar tipo mancha, e não uma solução em termos nacionais que é muito mais difícil a implementação, um elevadíssimo risco de ser bem sucedido e também de uma grande probabilidade de falhar, nós assim damos passos mais curtos mas mais seguros.

FL: A minha pergunta ia no sentido de ...não é exequível de fazer a nível nacional por completo, estrava a perguntar se em termos de formação existe alguma sensibilidade de que as necessidades daqui da 1800, como acabou de falar, são diferentes de Estremoz, de Castelo Branco, se quando acontecer essa formação se têm em conta a parte regional, a parte da população, mais envelhecida menos envelhecida, mas se calhar com outras necessidades?

HS: Isso é óbvio, quando estes estudos são feitos, há uma equipa, de resto duas equipas, uma em Portalegre outra em Castelo Branco a fazer os estudos, vão desenhar digamos, a organização em função das características do tráfego daquela zona, a formação que vai ser dada e o desenho dos giros para aquela zona e, digamos o discurso e a formação é para essa zona, no caso por exemplo em Castelo Branco, temos 200 EMS por dia, vai desenhar-se para 200 EMS e vamos explicar

àquelas pessoas o que é que se pretende para aquela zona, portanto que é diferente do que podemos exigir aqui para Lisboa, onde nem sequer distribuímos os EMS mas só pacotes, portanto a formação é aplicada, evidente que há uma base comum, digamos há um desenho comum do que são os objetivos e a intenção deste projeto, mas depois são adaptados regionalmente, pensar global, agir local. Não há aqui desenhos pré concebidos nem receitas nacionais.

FL: Como pode a avaliação de desempenho contribuir para a identificação das competências atuais e para as competências emergentes destes profissionais?

HS: Dou-lhe um exemplo aqui da 1800 Lisboa, nós quando desenhámos digamos, aqui o processo da 1800, com algumas reuniões aqui nesta sala noutras lá em baixo, aquilo que a gente pediu ao chefe de CDP foi, você agora para escolher este 8 ou 9 colaboradores para este trabalho dos giros de valor, você vai escolher os melhores, julgo que ele terá feito com base nas avaliações porque essa era o pressuposto, portanto aquilo que é o desempenho de cada uma das pessoas ao longo do tempo, como sabe depois na avaliação é sempre referido se esse trabalhador tem competência para desempenhar mais se para desempenhar menos, se carece de alguma ação de formação numa ou noutra área. O processo de avaliação de desempenho, que infelizmente está muitas vezes associado a prémios, mas agora nem isso agora acontece, mas do meu ponto de vista isso é importante para a gente ter uma conversa olhos nos olhos com cada uma das pessoas e explicar aquilo epá...do meu ponto de vista você tem de melhorar neste aspeto ou naquele, correu bem esta matéria mas à outras que tem que alterar, não associar isso ao prémio porque isto desvirtua muitas vezes as coisas. Infelizmente para nós nos últimos anos nem sequer há prémios portanto a questão está ultrapassada, e neste momento a avaliação é pura e mesmo só pura, é só para ajudar do ponto de vista profissional. Portanto um processo de avaliação de desempenho feito anualmente, do meu ponto de vista deveria obrigar a ter uma conversa semestral, um acompanhamento semestral, em alguns momentos já o fiz, quer dizer há uma coisa que é oficial que é obrigatória, que está aprovada e todos os anos tem que se fazer, mas não é suficiente do meu ponto de vista, que essa informação se faça só uma vez por ano, a gente deveria e já o fizemos em alguns momentos obrigar, entre aspas, o chefe de CDP a ter uma conversinha de 5 a 10 minutos com o trabalhador, “epá olha, a gente vai ter uma avaliação daqui por um ano, mas o ano passado eu fiz a avaliação e o que eu avaliei foi isto, há aqui este aspeto que está normal, este agravou, este melhorou”, isso deve ser importante, porque é a partir daí, do meu ponto de vista, é a partir dessa avaliação e dessas conversas, quando a gente tem funções de maior responsabilidade, como é do meu ponto de vista os giros de valor, que ele vai escolher essas pessoas, é com

base na avaliação que se vai fazendo que ele depois as deve indicar, as mesmas não tem condições do ponto de vista da destreza manual para trabalhar com um PDT, ou PDA, se é pessoa que não sabe atender um telefone e portanto quando alguém liga não tem resposta, se é pessoa que não tem disponibilidade porque todos os dias enfim pode ter compromissos lá fora, e quando chega ali às 4.30h, 5h ou às 3.30h tem que sair, não há hipótese nenhuma, isso são aspetos de disponibilidade, conhecimento, que em termos de avaliação, do meu ponto de vista são determinantes para quando a gente tem que encontrar alguém para giros de valor, ou quando tem que encontrar alguém para evoluir para supervisor, ou quando tem que encontrar alguém para mudar de grupo profissional para TCN, que é uma questão que se pode vir a colocar, ou quando tem que atribuir funções de chefia, é por aí que a gente vai, portanto eu acho que um processo de avaliação que não é anual, do meu ponto de vista não deve de ser um processo que surge em janeiro ou fevereiro ou março, é um processo que deve de ser continuado. Obrigatoriamente uma vez por ano há uma reunião que tem que ser feita, mas isso é o principio do ano e é o fim do ciclo, tem que haver da parte das chefias a preocupação de ao longo do ano..."estive aqui a fazer a avaliação, está tudo bem, mas eu não me posso encontrar consigo só daqui por um ano, daqui por três ou quatro meses...epá está a correr bem, está tudo bem, mas pode acontecer o contrário, ficou tudo bem, descansou não é preciso dizer mais nada", não é ao fim do ano que vou dizer..."epá você borrou a escrita toda, agora não fez mais nada, afinal você pensou que tinha conquistado já o céu e agora não é nada". Acho que aqui o processo de avaliação, serve para a gente corrigir ao longo do ano um conjunto de atitudes, serve para ajudar a pessoa a valorizar-se e a melhorar os aspetos negativos e deve servir para a gente permitir às pessoas crescer no ponto de vista profissional e a aceitarem desafios mais exigentes do ponto de vista da empresa, e tem sido essa a minha preocupação ao longo dos tempos, digamos é ir indicando às pessoas o que é que devem fazer e ajudá-las a melhorar aquilo que do meu ponto de vista pode não estar a ser tão desenvolvido para aceitarem desafios mais exigentes.

ENTREVISTA

2

Entrevista 2

Floriano Lagarto: Nome, idade categoria profissional. O que faz e o que é que a empresa pretende de si?

CF: Idade 37, sou quadro superior aqui na empresa e neste momento sou adjunta do diretor de Lisboa cidade e Setúbal. O que faço portanto é exatamente isso, é ajudar o diretor a cumprir os objetivos que lhe são propostos pela empresa e ajudar as equipas no terreno a fazerem exatamente o mesmo, a seguir a meta que está traçada pela administração; isso pode incluir desde estudos de reorganização, certificações, conflitos laborais, formações, enfim as mais diversas coisas, o que pretendem de mim... pois não sei, espero que pretendam coisas boas, eu pretendo evoluir e espero que a empresa me vá proporcionando essa evolução, seja profissional, seja na minha formação e que eu vá crescendo cá dentro. Neste momento a empresa tem um objetivo para mim, o de eu ajudar o diretor Pedro Silva a cumprir as metas que estão definidas para a direção de Lisboa e Setúbal. Portanto em termos de distribuição, na área mais ligada à distribuição, o que eu pretendo de mim é exatamente isso, é não ficar parada no tempo e evoluir profissionalmente.

FL: Quais considera serem os valores dominantes desta organização?

CF: Eu acho que a gente tem aqui alguns valores, em termos profissionais acho que temos um sistema de comunicação eficaz com as equipas, portanto o que normalmente a administração pretende vai passando para o terreno e há um sistema vertical nesse aspeto de as pessoas não andarem perdidas no que andam a fazer, em termos de éticas, de ética também temos um sistema rígido mesmo em termos de assalariados, em termos de legislação, direitos e deveres das pessoas, no global a empresa cumpre isso bem, acho que em termos de rede pode haver um caso ou outro, mas no global bem, depois temos a questão do ambiente, também é uma questão que a empresa tem focado muito, a questão de certificação de todos os locais ser uniformes, e de terem maneiras de trabalhar mais ou menos iguais em termos nacionais, às vezes nem sempre é fácil com a polaridade que os CTT têm. Tem a política de qualidade, portanto voltada para o cliente, portanto tanto em termos de viaturas como em vestuários de serviço, como uma política de renovação das lojas, mais ou menos bons locais de trabalho para as pessoas trabalharem, portanto acho que nessa vertente em termos de condições e tem uma política de sustentabilidade, nos últimos anos infelizmente mais um bocadinho pelo controle de custos do que pelo crescimento da receita mas tem sido uma política eficaz e temos conseguido fechar os anos positivos. O que para a empresa é bom.

FL: A tão falada privatização para 2013, como é que pode influenciar a distribuição dentro dos CTT? Ou será que vai influenciar?

CF: Eu ainda não conheço os moldes da privatização, a gente ouve o governo falar, mas efetivamente em termos de comunicação interna ainda não se ouve nada dizer, se vai ser a totalidade, se vai ser parcial, se vão ser áreas de empresa, portanto neste momento, o que eu tenho é que, efetivamente vamos para privatização no primeiro semestre de 2013, mas ainda sem saber que áreas é que vão ser abrangidas ou se vai ser a totalidade da empresa ou se vai ser parte da empresa. Mas eu acredito que haja alterações, mesmo nós não indo para privatização, o próprio mercado vai exigir que a gente se vá alterando, porque é impossível num mercado global e aberto, agora que nós entrámos agora na liberalização ficarmos estagnados, portanto independentemente da privatização ou não, nós em termos de distribuição vamos ter que mudar, vamos estar em constante mudança, como está o mercado vamos ter que acompanhar e por vezes andar em frente. A questão da privatização, depois será segundo os moldes que virão da tutela e que serão definidos e que nós neste momento ainda não sabemos que impacto é que vai ter, ou que terá na área da distribuição. Pessoalmente acredito que tenha mais impacto as áreas urbanas, do que nas áreas rurais, isto tem a ver com o próprio mercado que é mais apetecível em áreas urbanas do que em áreas rurais, mas quer dizer isso é um bocadinho o que a gente vai vendo dos outros países, isso é o que se vai vendo de onde já existe alguma privatização, mas quer dizer isso vai depender do que é que a tutela vai definir especificamente em termos de privatização.

FL: A quebra de volume de correspondência, tratada e entregue, como influencia a distribuição dentro dos CTT?

CF: Influencia, portanto nós temos que ir acompanhando, para já temos que ir organizando os CDP's dentro do tráfego que vão ter, portanto tem sido possível fazer hoje em dia com novos estudos de reorganização, portanto no fundo adequando os RH ao tráfego que vamos tendo, com novos métodos de trabalho, portanto hoje em dia há vários CDP's que têm métodos de trabalho diferentes do que tinham em 2008, e flexibilizar o mais possível para tentar que a ocupação dos carteiros continue a ser de 7h 48m, se possível com a maioria distribuição, se não possível se calhar com outros serviços.

FL: Como é que nós vamos ocupar esse tempo em sobra, se temos 12% de quebra, que dá praticamente 60 minutos dia, como ocupar esse tempo livre?

CF: Nós até hoje em dia, portanto desde 2008 até cá, temos tido a felicidade podemos assim dizer, tínhamos muitos assalariamentos e portanto foi fácil ser reduzido o potencial de trabalho e também tínhamos algumas pessoas perto da idade da reforma,

e portanto também temos tido essa facilidade de ajustar os RH sem necessidades de ainda de novas ideias ou de grande parte do nosso tempo ser de outro âmbito que não a distribuição, de qualquer maneira nós, já em 2011 e agora mais em 2012 temos uma componente de vendas que por parte dos carteiros tem vindo a crescer, portanto é uma coisa que se calhar em 2008 ninguém falava dos carteiros serem um ponto de venda no contato que tinham com o cliente e provavelmente a empresa tem que estar aberta a...quando não for possível emagrecer em termos de RH já mais, de estar disposta a novos serviços, há muita coisa que é feita por outras entidades, estou-me a lembrar se calhar coisas como contadores (referindo-se a contadores de água, luz, etc.), já houve projetos pilotos na empresa dos carteiros irem ler os contadores, de se fazer...há correios, estou a lembrar-me, acho que são os correios franceses, têm um programa que é: o carteiro apoiar pessoas idosas, no sentido de lá bater (à porta) para ver se a pessoa está bem e transmitir ao familiar que a pessoa está bem portanto há aí também...já no contexto europeu, soluções para...em termos de receita para a empresa e de tempo de ocupação para os carteiros que nós podemos também ver se é possível...há correios que têm protocolos com farmácias para distribuição de medicamentos, portanto há coisas que a gente vai com certeza ao longo deste tempo ter que se adaptar, umas se calhar vão dar para nós Portugal, outras se calhar não conseguimos adaptar tão bem, se calhar vamos inventar outras, tem que ser por aí, pela diversificação de serviços, pela área das vendas, porque o carteiro efetivamente é um ponto de contato com os clientes e isso é uma vantagem que a empresa tem e que deve aproveitar, depois a outra parte, a distribuição, se calhar nós estamos a decrescer o tráfego fino, mas a tendência do uso da internet, se calhar em termos de pacotes e volumosos, tende a crescer, se calhar também vamos ter de nos adaptar um bocadinho por aí, de ter mais viaturas e se calhar menos carteiros a pé. A empresa tem é que estar flexível no sentido de ir ocupando as pessoas as 8h dia e arranjar soluções para que isto funcione e para que ao fim do ano a gente faça um balanço positivo.

FL: Dada a evolução do setor da área como agora acabou de referir, quais são as competências emergentes que os profissionais da distribuição precisam de ter?

CF: Eu acho que os carteiros hoje em dia têm que estar munidos...altamente sensíveis aos clientes, portanto é uma questão de abertura no mercado, portanto quando se está no mercado aberto, o cliente, é efetivamente o que nos paga o ordenado e portanto os carteiros serem educados, serem simpáticos, serem atenciosos, portanto isso faz tudo parte das competências do carteiro. É importante também o carteiro ser flexível, começar a ser polivalente não ser..."eu só distribuo e só posso distribuir" isso era há 10 anos atrás, hoje em dia isso não é possível, aliás

em todas as empresas a flexibilidade é uma coisa presente. O sermos produtivos, o darmos...o sermos produtivos no sentido de fazermos o nosso trabalho bem e rápido com poucos custos, portanto isso tem que estar presente nos carteiros hoje em dia também. As novas tecnologias, a tendência para as novas tecnologias mesmo na área postal é uma realidade, portanto nós já temos vários produtos em que é necessário o recurso à tecnologia, provavelmente isso vai crescer mais, e em tudo o que a empresa aposta, a qualidade a sustentabilidade, o ambiente, essas coisas têm que estar sempre presentes nas pessoas e o carteiro tem que ser bom no que faz, portanto não é qualquer pessoa que é carteiro, eu às vezes costumo dizer que nem toda a gente dá para carteiro, isto é como tudo, e o carteiro tem um trabalho importante, tem que fazer as coisa com qualidade, as coisas com preocupação, do atendimento ao cliente, de flexibilizar de uns dias sair mais tarde e de outros dias sair mais cedo, e o carteiro tem que ser assim, tem que ser...nem toda a gente serve para carteiro. A gente neste momento já tem um bocadinho de carteiros diferentes, as zonas rurais em que provavelmente o carteiro é mais o típico carteiro que existia aqui há uns anos que conhece as pessoas pelo nome e se for preciso faz um favor à pessoa e depois temos o carteiro urbano que não conhece os seus clientes, que tem milhares de domicílios para fazer todos os dias, hoje em dia a empresa já tem estes dois tipos de carteiros. A tendência é efetivamente, acho eu, esta parte menos pessoal e mais produtiva e profissional exatamente que temos.

FL: À pouco falou na formação, de que forma é que a formação permite definir e requalificar as funções destes profissionais, ou como identificar melhor as suas competências?

CF: Eu acho que a formação é importantíssima, efetivamente, mesmo que nós sejamos bons no que fazemos, é importante termos formação, reciclarmos o que sabemos, termos formação de novos produtos e novas áreas que a empresa vai abrangendo, termos formação das políticas que a empresa tem para nós e é assim que a gente também faz crescer a empresa. E até formações fora, estou-me a lembrar do 12º ano que há muitos carteiros que têm a hipótese de hoje em dia tirar do 9º ao 12º ano que não tem nada a ver com a empresa, mas quanto mais competências a gente der às pessoas, mais provavelmente retorno a entidade patronal tem, e portanto acho que a formação é essencial e é uma aposta que a empresa não deve deixar cair, e é assim que as pessoas vão evoluir, porque sem formação a gente pode ser bom mas fica estagnado e não tem novos desafios, ou os novos desafios são vistos um bocadinho sem grande motivação. Formação, comunicação e espírito de equipa, tem que estar ali tudo muito interligado, e é importante as pessoas terem essa formação de coisas novas ou até do que fazem, sempre saberem porque é que se faz assim, e

saber porque é que a empresa quer que se faça assim. Comunicação sempre, porque é que vamos fazer isto, ou porque é que a empresa está a optar pelo caminho A e não pelo caminho B, e depois um bocado também de espírito de equipa porque temos todos que remar para o mesmo lado, portanto isto está um bocado interligado, mas acho que a formação é importantíssima, hoje em dia nós temos menos formação central, isto tem também a ver com custos de deslocação das pessoas, mas tenta-se que as formações em local sejam dadas e que as chefias transmitam às pessoas as formações que à uns anos atrás eram mais dadas em sala.

FL: Qual a sua sensibilidade em termos de formação geográfica, ou seja, o carteiro de Lisboa terá as mesmas necessidades do carteiro de Estremoz. Vamos dar uma formação a pensar na área geográfica ou será só uma formação tipo?

CF: Eu acho que há formações técnicas que são iguais para toda a gente, portanto tem que proceder desta maneira, são assim as regras é assim a legislação e é assim que se tem que fazer em Trás os Montes ou no Algarve. Depois há efetivamente, ou serviços ou percursos, ou maneiras de fazer as coisas que em local não se deve fechar a hipótese de soluções diferentes, ou seja, as pessoas em local, as próprias chefias devem de ser flexíveis no sentido até de achar novas soluções para problemas que existam noutros lados e que se façam de uma determinada maneira, ali não está a resultar, então vamos fazer um teste e se calhar até vamos divulgar essa boa prática para outros, portanto isto não tem que ser 100% igual, depende do tipo de formação, e depende da especificidade, portanto se for uma coisa legal ou que tenha a ver com o preenchimento de um impresso, portanto isso tem que ser igual, é o que a certificação nos obriga e isso temos que cumprir. Depois há áreas que não são tão rígidas na nossa empresa e essas áreas em termos locais, mesmo havendo formações deve de haver feedback dos próprios carteiros às chefias no sentido de participarem em soluções de darem novas ideias de melhorarem e contribuírem para a melhoria da qualidade e do serviço naquela unidade.

FL: Como é que a avaliação de desempenho pode contribuir para a identificação das competências atuais e as competências emergentes destes profissionais?

CF: Eu acho que a avaliação de desempenho deve sempre de contribuir, é essencial que contribua porque senão nós não tínhamos nenhum mecanismo que fizesse a diferenciação entre um bom trabalhador e um menos bom trabalhador, eu, às vezes, costumo dizer que temos o país real nos CTT, temos bons profissionais, temos médios e outros menos bons, que a empresa tem que os puxar para o nível dos outros, portanto a avaliação de desempenho é efetivamente o que a gente pode no fundo sentar-se com a pessoa e dizer o que é que ela esteve bem e o que é que ela esteve menos bem e quais são as formações que a pessoa vai precisar ou quais são os

contributos que a empresa lhe deve dar, para que nos anos seguintes ela esteja melhor nos itens que esteve pior este ano, isto devia de ser uma avaliação de desempenho. Depois, claro que nós agora estamos parados em termos de evolução, está tudo congelado, mas as avaliações de desempenho o que devem é estar associados à evolução da carreira da pessoa, portanto e quando eu digo evolução é evolução em termos monetários também, e era isto que tínhamos há uns anos antes de estarmos em sistema de congelamento, a avaliação, aliás no nosso novo acordo de empresa, quem teria melhor avaliação subiria mais rápido na carreira do que quem teria piores desempenhos, e portanto acho que isso continua a ser fundamental, o desempenho, até para as pessoas saberem onde é que podem melhorar e pedirem ajuda no que têm para melhorar, porque nem sempre é fácil...a gente sabe que não consegue fazer aquilo bem e às vezes não conseguimos fazer sozinhos e é preciso ajuda para que se atinja o patamar seguinte. Portanto isso é fundamental, não há maneira de fazer sem uma avaliação de desempenho, e ela deve estar associada efetivamente à evolução na carreira, neste momento está a carreira congelada, mas no meu entender ela deve estar efetivamente associada. Depois há empresas que têm avaliações de desempenho já que se chama 180º ou 360º, pronto, acho que isso também era positivo, acho que é um ponto que os nossos RH poderão de futuro testar e até começar a fazer isso em alguns sítios porque, às vezes, também a própria avaliação pode não ser 100% justa, temos 12000 pessoas, irá haver a meio de 12000 um número que não considera justa a sua avaliação, mas no global acho que as chefias devem tentar que seja justa, o trabalhador deve perceber em que é que esteve bem e em que é que esteve pior, e no que esteve pior se necessário para melhorar o saber interligar-se com a chefia para melhorar, depois essas avaliações de desempenho de 360º, evidente que eu acho que é uma coisa positiva e que são empresas provavelmente já com outro sistema, se calhar com um número de trabalhadores mais limitado, porque a gente quando fala de 12000 e tal pessoas se calhar estes sistemas não são muito fáceis de implementar, mas acho que era uma coisa engraçada de se implementar.

FL: Setor a setor não era assim tão difícil quanto isso, mas depois temos um problema que é a avaliação anual, como é que isso nos poderá identificar as tais possíveis competências emergentes, como é que se pode fazer uma avaliação ano a ano se pelo meio não há um toque (sensibilização)?

CF: Eu acho que nós temos, eu também sou avaliada ano a ano, mas se tivermos uma relação de equipa e de proximidade, nós vamos recebendo o feedback, quase todos os dias se o nosso desempenho está bom ou se está como a empresa quer ou se anda mais aquém. Efetivamente acho que o período é longo, devia haver

provavelmente, uma semestral até, um ano é muito, de qualquer maneira isso tem a ver com as chefias, eu acho que as chefias nesse aspeto, mesmo em reunião de equipa com os trabalhadores e às vezes em briefings individuais ou coletivos ir orientando o trabalhador no que é que espera que ele melhore ou o que é que espera que ele mantenha. Depois em termos de competências, nós temos uma ficha tipo, independentemente se as pessoas são carteiros, TCN's ou quadros superiores e portanto aí vêm as várias competências e o que é que se espera...e os desenvolvimentos que esperamos para o ano seguinte, isso eu acho que está bem feito, a gente avalia o ano em si e depois os objetivos que queremos da pessoa para o ano seguinte, portanto acho que isso se deve manter, é uma coisa...e aí acho que sim, a própria deve sugerir, se necessário, formações, acompanhamentos tudo o que for possível ao trabalhador para que nos pontos que teve menos bom ou insuficientes ter uma melhoria no ano seguinte.

ENTREVISTA

3

Entrevista 3

Floriano Lagarto: Pode-me dizer o seu nome, idade, categoria profissional, função (o que faz na empresa)? O que é que pretendem de si, o que é que a empresa pretende de si?

FF: tenho cinquenta e quatro anos, quase cinquenta e cinco, estou na categoria de TSR (Técnico Superior) porque fui promovido a tal, no seguimento das funções que tenho vindo a desempenhar e onde me foram reconhecidas determinadas aptidões, daí eu ter passado de TSG para TSR porque tive boas avaliações que me levaram a essa função, não porque eu em termos académicos tenha habilitações para tal, mas porque foi derivado às minhas funções e tudo aquilo que tenho vindo a desempenhar. Há três anos a esta parte, depois de passar por uma série de CDP's, passei para a nova estrutura em que era Responsável de Distribuição (RD) no início, passei por a área...não posso precisar, a norte de Lisboa, era na zona da A8, do lado direito e esquerdo, que começava na Malveira, Ericeira e que ia até lá acima às Caldas da Rainha, em que num tempo mais ou menos limitado de...consegui reverter aquela situação que era a imagem um bocado negativa daquela área. Naturalmente que tive muito boas chefias naquela altura em que estive nessa área a acompanharem-me, porque nós só somos um bocadinho reconhecidos se temos melhores colaboradores, aí, eu acho que tenho tido muitos bons colaboradores. A partir daí, em 2007, nesta última reestruturação, dei entrada em RSCS1, portanto da Direção sul, em que era praticamente o distrito de Évora, por lá fiquei até esta altura, até agora, em que vim direccionar aqui para a GSCLS na área 5, antiga área 8, com o acréscimo da estação e do CDP de Sesimbra e Azeitão.

FL: O que é que hoje pretendem de si em termos de função como TSR, o que é que a empresa pretende?

FF: Eu acho que aquilo que pretendem de mim, foi o que sempre pretenderam...

FL: Quais são as suas funções hoje em dia?

FF: As minhas funções, digamos que é, harmonizar mais ou menos todas as situações, enquadrar as chefias dentro de um determinado espírito, e quando estamos a falar em enquadrar lembro, se calhar competitividade comercial, entre parêntesis, receita, receita ocasional a contratual, valor acrescentado, tudo o que é virado para o negócio. E nós hoje estamos a dois dias de termos visto, passaram sketches na televisão, em que era a venda do carteiro, que antigamente nós até pensávamos, e alguém nos dizia, que aquilo era ilegal, alguém pegou naquilo, saiu em determinadas revistas, e alguém da TVI teve o bom senso se calhar de pegar naquilo e desenvolver um bocadinho mais e dar a imagem daquilo que é o carteiro hoje em dia. Infelizmente não era nenhum dos meus carteiros, mas tenho carteiros muito categorizados nesse

aspeto. Nós temos um objetivo mensal em termos de carteira, mas esse objetivo tem que ser sempre diluído em função daqueles que fazem e os outros que ainda não fazem. Ainda temos uma fração em que temos que chegar, a mais CRT's para fazerem, em vez de fazerem 20, fazerem 30, fazerem 40 e por aí fora, de forma a que a transferência dos resultados e o que cada um deve fazer, seja o resultado dos mesmos, porque não faz sentido nós fazermos uma gestão muito direta e não sermos transparentes, exigentes mas muito pragmáticos com as situações, acho que hoje em dia as coisas passam um bocado por aí. Nós temos que nos antecipar à concorrência, o que é um facto e temos que estar muito atentos áquilo que nós pretendemos, em vez de nós estarmos ali como era o antigamente, será que podemos fazer, será que, epá....hoje em dia temos mesmo que avançar e tentar fazer com que essa mensagem passe para a equipa, que passe para todas as equipas e que elas consigam no seu todo atingir o objetivo da área e consequentemente o objetivo da direção da empresa e o próprio.

FL: Quais considera serem os valores desta Organização, os CTT?

FF: O grande valor da empresa CTT, penso eu, ainda está muito...podemos fazer aqui algumas leituras, eu pessoalmente relativamente aos CTT, tenho uma palavra sempre de gratidão referente aos CTT, primeiro porque em termos de formação, de carreira, sempre me foi dado uma e outra e outra e outra oportunidade para eu poder, epá...será que sempre fui avançando, e era espetável que assim o fosse e sempre correspondi a isso, o que é certo é que fui sempre beneficiado com essa situação, daí eu achar que devo estar grato à empresa. Por outro lado acho que para os clientes, e é isso que, parece-me a mim, que interessa nesta entrevista, aos clientes esta empresa representa segurança, qualquer cliente que venha a esta empresa, e é uma pena que nós não possamos ter um esquema financeiro próprio, para que nós nos pudéssemos diferenciar da maioria das situações. Nós tivemos em embrião (passo o termo) o banco postal, banco este que na sua essência era uma situação muito boa, que depois não vingou, e eu continuo a pensar que em termos políticos não vingou, mas sempre vingou porque nós continuamos a vender produtos financeiros da Mapfre, continuamos a vender produtos financeiros da Fidelidade Mundial, e nós conseguimos superar tudo e quaisquer expectativas em termos contabilísticos e de estatística, portanto se nós temos o aval do grande público em termos de segurança e é isso o que as pessoas pretendem e em prol, às vezes, de taxas muito mais atrativas, porque não nós não termos uma situação mais ou menos bem definida em termos financeiros.

FL: A tão falada privatização para 2013, como pode influenciar a distribuição dentro dos CTT?

FF: Eu acho que qualquer alteração influencia sempre, ou a parte da distribuição ou seja outro departamento qualquer dentro da empresa, o atendimento, por exemplo. Acho que uma privatização, não é que tenha experiência dentro dessa área, nunca passei por nenhuma, mas para mim é espetável que uma privatização seja qualquer coisa que venha para melhor, e para mim para melhor, não é melhor a 100%, é melhor em termos quantitativos, que é, se é que na situação atual nós temos 60% de boas práticas e 40 de menos boas práticas, e aí tem um bocado a ver com o potencial de trabalho, com aquilo que lhe é pago, com os objetivos, com eventualmente algum parecer melhor ou pior e em função daquilo que cada um pode desempenhar, uma boa privatização, digamos que a empresa tinha tudo a ganhar e os bons trabalhadores desta casa também teriam tudo a ganhar, agora era uma questão de bom senso e era uma questão de escolher de facto os melhores e aqueles que dão a cara e que vestem a camisola desta casa.

FL: A quebra de volume na correspondência, como pode influenciar a distribuição?

FF: Vamos chamar tráfego, podemos confundir com volume que é a forma para onde se está a direccionar o correio entregue, ou seja, cada vez temos mais correspondências mais volumosas. O tráfego está a diminuir a olhos vistos, ninguém tem dúvidas disso, e nós vamos passar uma fase ainda pior em que as comunicações hoje em dia são...através de todos os meios informáticos possíveis e imaginários, aqueles que temos atualmente e outros virão, agora, acho que a empresa está completamente ciente, e desde o primeiro dia, se há uma empresa que tem feito o trabalho de casa desde 2008, e se calhar até uns anos atrás a esta parte, tem sido os Correios e a mal ou bem, e isto vale o que vale, esta opinião é muito pessoal, acho que os Correios de uma maneira mais ou menos eficiente, conseguiram ir sendo, mais ou menos os pilotos em termos de, leia-se; empresa pública ou privada, ou com capital privado, que foram sempre um bocadinho o piloto de determinadas situações. Os CTT nunca fugiram a esse tipo de responsabilidade, sempre foram muito audazes nesse tipo de situações, agora é um facto que as situações não são muito favoráveis à quantidade de mão de obra intensiva de que se necessita para esta situação, nós entregarmos correspondência...das duas uma, ou isto é rentável e nós podemos continuar a falar sobre esta temática, ou não é rentável e alguém tem que assumir essa parte social que me parece que o Estado tem aqui algum carácter de intervenção e me parece que só pode ser representado pelo Estado.

FL: Devido a essa baixa de tráfego, como se pode ocupar o tempo dos profissionais da distribuição?

FF: Desde 2007, quando foi elaborado um protocolo entre o SNC de então o Dr. Hernâni Santos, uma pessoa conhecedora do atendimento e da distribuição, talvez o

mais capacitado dentro dos CTT. Acho que a situação é complexa, mas todos nós temos que tirar algumas ilações sobre isso, e nós, aqui gestores dos locais de trabalho ou gestores de área, sempre tivemos em nosso poder o aval das chefias superiores para que pudéssemos fazer uma gestão, não direi autónoma mas de forma a potenciar esse potencial de trabalho, passo o pleonasma, mas que visasse o aproveitamento desse espaço, dessa redução de correspondência, aí entram naturalmente as quebras, estou a lembrar que nós deixámos de fazer contratos, passámos a fazer férias nalguns locais sem contrato, noutros passámos a fazer contratos de 6 horas, porque as pessoas que vinham para férias não sabiam fazer os serviços internos, otimizámos isso dessa forma, inclusivamente nesta última forma que todos nós conhecemos e estamos a potenciar cada vez mais, e isso é um dado adquirido que é a venda através da distribuição.

FL: Dada a evolução do setor/área, (perda de volume de correio entregue e tratado), que competências emergentes considera que os profissionais da distribuição precisam de ter para executar as suas funções?

FF: Hoje em dia qualquer pessoa da distribuição ou do atendimento tem que estar muito bem informada e formada, informação barra formação, para que possa fazer e desempenhar, um trabalho, que na altura foi relevado e era relevado por inúmeras pessoas, depois em tempos não teve tanta relevância assim, e que achavam que eram situações menos prestigiantes que era o facto de ser carteiro, não sei muito bem porquê, é que a função de carteiro, e eu aqui nem uso muito a parte de carteiro, hoje em dia gosto mais de usar a parte da distribuição e a parte do atendimento, devem ter um sentido de complementaridade de forma a que possamos todos atingir aquilo que é espetável no objetivo do CDP, no objetivo da estação, consequentemente na área na direção e na empresa. Não pode ser de outra forma, tem que ser este conjunto e esta interligação toda muito consensual que nos leva um bocadinho ao sucesso. Temos que estar muito atentos naturalmente. ssa pergunta é pertinente e é por isso que nos leva a pensar, tipo quebra de serviço e menos potencial de trabalho, potencial de trabalho...esta casa nunca desrespeitou compromissos, sempre levou as pessoas a serem aquelas, mas com outro tipo de visão, não faz sentido nenhum hoje no século XXI, o carteiro estar a pensar que foi convocado, ou foi criado para introduzir cartinhas, não, ele é o distribuidor barra vendedor, como o atendedor barra vendedor, isto é um bocadinho a evolução dos tempos, das tecnologias e dessas coisas todas, todos nós tivemos de nos adaptar. Eu aqui há 20 ou 30 anos pensava que a minha vida ia ser um dia chefe de estação, manga-de-alpaca e tal, naturalmente que isso passa um pouco ao lado porque tenho que fazer outras coisas naturalmente, tenho

outro tipo de preocupações, já não tenho mangas...já só uso t-shirt, a tal camisola do correio.

FL: De que forma é que a formação permite definir e requalificar as funções destes profissionais, bem como identificar/melhorar as suas competências?

FF: Eu acho que a formação, tal como a disciplina tem de ser dissociada do local de trabalho, tem de ser completamente independente do local de trabalho, por isso prefiro que até em E-learning, de forma informática de forma a que a pessoa está um bocadinho mais concentrada no que está a fazer, ou seja em casa ou fim de semana ou serão, seja de que maneira for, do que no local de trabalho, no local de trabalho não, no local de trabalho nós só temos trabalho mesmo, trabalho, trabalho, trabalho. A formação sempre entendi um pouco a forma, e eu sou um pouco suspeito a responder a essa situação porque sempre entendi, a formação à semelhança de outros valores, isto vem de um princípio talvez educacional ou de princípios, sempre entendi essas situações porque era em benefício da própria pessoa, sempre entendi isso como um pós laboral, isto vale o que vale, isto é a minha opinião, o que é certo é que hoje em dia as coisas, e eu estou a falar da há 30 anos, mas localizando as situações hoje em dia, formar pessoas e esperar que elas deem o retorno, naturalmente que não estamos à espera que as pessoas se situem sempre no serão, no fim de semana, etc., nada disso, hoje em dia somos demasiadamente profissionais e exigem o que exigem de nós em termos de objetivos e etc., e nós estamos cá com muita vontade de fazer para que as coisas aconteçam, agora esta situação da formação para além de ser pertinente é fundamental e de estarmos sempre muito atualizados na formação, porque sem formação e sem informação, nós não conseguimos abordar os clientes de uma maneira descomplexada, de uma maneira mais pró ativa em relação à venda.

FL: A formação é dada conforme a zona geográfica, ou é igual para todo o território nacional?

FF: Eu porque tive variadíssimas experiências em termos geográficos, sempre achei que estarmos a falar de regiões e de características diferentes, às vezes estamos a perder um bocadinho...se calhar a verdade dos factos e o bom senso sobre determinadas temáticas. Mas sempre fui um pouco, digamos, levado a pensar que as situações tinham que ser a nível nacional e que as coisas tinham que ser um pouco por aí. Cada vez mais penso que não é bem por aí, e a situação comercial e até a de distribuição vêm dar-me razão que, cada cliente e cada situação têm de ser analisadas de uma forma completamente diferente, e mais, hoje em dia está muito em voga, ou melhor, há uns tempos atrás, não sei isto ainda está em voga que é: cada cliente quer um fato à sua medida, e isto quer dizer o quê? Quer dizer que cada cliente quer um determinado tipo de tratamento sobre um determinado tipo de exigência, logo

a exigência do cliente de Lisboa, por exemplo aqui no distrito de Setúbal, ou nas capitais de distrito é uma, se calhar nas sedes de concelho ou nas juntas de freguesia a situação desvanece-se um pouco, digo eu, essa foi sempre a minha visão a longo prazo, na altura achei que estava errado porque toda a gente me dizia que não era bem assim, que as coisas deviam ser passadas a nível nacional, a situação que eu pensava e que me tinham ensinado, não foi nada que eu criei, mas o que me tinham ensinado tinha alguma razão de ser porque de facto o que se passa na entrega e na distribuição num prédio é uma coisa, aí podemos entregar 1600 correspondências; e 1600 correspondências para se entregar numa área de 70 ou 80 km é uma coisa completamente disparatada, e uma coisa pode ser feita em 20 a 30 minutos e essa mesma coisa com a mesma quantidade de correspondência pode equivaler a 8 horas ou mais de serviço.

FL: E em termos comerciais?

FF: Em termos comerciais estamos no bom caminho, não podemos abrandar o ritmo, o empreendedorismo e não podemos até, não fazer alguma pressão sobre determinadas situações, nós só conseguimos os nossos objetivos, ou nós só conseguimos cumprir os nossos objetivos se controlarmos, isto parece um pouco de exagero, mas isto é uma frase feita de uma colega minha e que tenho usado com alguma frequência, mas é verdade, nós só conseguimos cumprir com determinadas coisas quando controlamos, porque se nós não controlarmos nós dizemos à pessoa, mandamos emails, sms, fazemos não sei quantas coisas e nada acontece, se nós aparecermos, a coisa já é diferente, se nós aparecemos duas vezes seguidas a diferença será maior e à terceira vez temos a certeza que o objetivo é cumprido. Portanto há aqui qualquer coisa que falha na maneira de pensar das pessoas, isto estou a pensar eu, cada pessoa deveria ser um exemplo de honestidade para com ela própria e para com a empresa, e que a vontade de fazer e de concretizar seria a dela e não só pelo facto de cumprir ou não o objetivo.

FL: Como pode a avaliação de desempenho contribuir para a identificação das competências atuais e as competências emergentes destes profissionais?

FF: Eu sou um pouco crítico em relação às avaliações, primeiro porque acho que as avaliações são um pouco subjetivas, são tão subjetivas que são feitas por uma única pessoa que ela própria tem as competências que tem, que tem a sua maneira de atuar, que pode ou não ser a melhor, mas eu estou em crer na maioria das avaliações são feitas com muita consciência e com muita honestidade. Parece-me a mim que não há muita flexibilidade em relação à percentagem que se pode ou não colocar nas avaliações.

FL: E essas avaliações contribuem para identificar as competências necessárias ou as que há, e/ou perceber quais são as emergentes?

FF: Contribuem sempre se a chefia for honesta, competente e pragmática sobre a situação, acho que sim, não sei se estou a responder à pergunta, uma avaliação é como a programação das férias, por exemplo, ainda estamos no final destas férias e eu estou a programar as minhas férias para o ano, daqui a um mês, dois meses, todas as minhas equipas vão saber como é que vamos ter férias, isto é que eu acho calendarização, programação das coisas, não posso é dizer assim. No último semestre deste ano tivemos muito bons resultados, as pessoas esforçaram-se, deram o dobro, ou melhor, eu verifiquei que o resultado incidiu de tal forma que atingiu o dobro, para além do programado, mais 50%, é claro que fico satisfeito, depois ficar limitado, ainda respondendo às avaliações, ficar limitado a 40% de boas avaliações. À semelhança dos que se faz em relação às campanhas a nível individual, acho que se deveria de fazer quase que uma avaliação, mensal, no máximo trimestral de forma a que a pessoa soubesse porque é que é avaliada daquela forma, porque depois se aquilo virasse para quem está a fazer a avaliação..."epá você é completamente desonesto quando me está aqui a dizer..."embora existam sempre motivos para se dizer sempre que ...a pessoa não fez isto, não fez aquilo", já tive que avaliar determinadas situações e acho que por não poder ir além daquele plafond, os tais 40%, foi muito complicado, porque todos nós sabemos que há locais de trabalho que os 40% são insuficientes e que em outros são demais. Quando nós temos uns e outros, conseguimos jogar com essa situação, quando são todos bons e a percentagem não chega, torna-se complicado estarmos a dizer às pessoas que apesar de terem contribuído para a elevação daquele local da trabalho, nós estamos condicionados a....aí nós não temos muitos argumentos para dizer às pessoas que trabalharam e deram o seu melhor e que não levam a avaliação adequada.

ENTREVISTA

4

Entrevista 4

Floriano Lagarto: Boa tarde, pode-me dizer o seu nome, idade, categoria profissional e antiguidade na empresa?

JB: idade 59 anos, categoria, Gestor de Clientes (GC), vinte e dois a vinte e três anos de casa.

FL: Função, qual a sua função, o que é que faz, o que é que a empresa pretende de si?

JB: Gestor de clientes, e o que eu faço basicamente é ter uma carteira de clientes, de trabalho, que serve de base ao meu trabalho, depois tenho o trabalho de prospecção, trabalho de orçamentação, divulgação e venda dos produtos e serviços CTT.

FL: quais considera serem os valores dominantes desta organização, tanto para a sua categoria, como para a sua profissão?

JB: São vários, os valores dominantes são vários e aqueles que eu considero, os três à partida fundamentais, embora possam existir outros, mas estes são os que me vêm à memória, os valores dominantes serão a responsabilidade, a fiabilidade face ao mercado, face às pessoas, face à população, face aos clientes e a competência que a empresa tem no seu conjunto para fazer face ao mercado e às suas exigências.

FL: A tão falada privatização para 2013, como é que isso pode influenciar, tanto a sua área, a área comercial, ou como é que está a influenciar, como a área da distribuição. Ou será que influencia?

JB: Bem, não sei o que é que vem aí. Em 1º lugar, portanto, ainda não há nenhuma influência direta porque a empresa ainda não está privatizada e portanto não sabemos o que é que vem aí. Agora, eu penso que, a privatização pode trazer grandes alterações à organização da empresa, mas essas alterações são de facto ainda desconhecidas e portanto não me vou pronunciar sobre elas porque posso não acertar, agora do meu ponto de vista o que pode influenciar logo à partida, estou a falar aqui em termos de distribuição, aquilo que nós conhecemos como distribuição de correio, não como a função dos carteiros ou aquilo que eles fazem, mas a distribuição de correio, aquilo que a privatização pode vir a modificar, e virá com certeza, é, à partida, contribuir para a modernização dos processos, e quando se diz modernização dos processos, estamos a falar aqui de uma panóplia de situações que não valerá a pena estarmos a falar. Portanto, a privatização, em suma, a própria natureza daquilo que é privado e o que podemos adivinhar, é que vai com certeza alterar um conjunto de processos e portanto vai modernizá-los com novas tecnologias, novas ideias, novos procedimentos etc.

FL: E a quebra de volume de correspondência, todos nós sabemos que, inclusive temos acesso a essa informação interna, nos últimos anos, salvo erro, desde 2008

para cá, temos uma quebra na ordem dos 12% de correspondência, como é que isso pode influenciar a distribuição, será que influencia a própria distribuição?

JB: Com certeza que sim, quer dizer, a distribuição funciona, ou melhor, a distribuição tem que ter os meios e a organização, que estejam de acordo, ou que em cada momento a gestão entenda como as mais adequadas para a solução do dia a dia e para cumprir as obrigações desta área de trabalho. Agora a quebra de volume na correspondência influencia naturalmente a distribuição, no sentido de que iremos ter recursos humanos e recursos técnicos e materiais, superiores áquilo que é necessário, ou seja, as características da distribuição não se alteram do ponto de vista daquilo que é distribuir, agora temos meios superiores, em maior número do que aquilo que faz falta e para isso tem que atribuir, ou arranjar novas funções para ocupar as pessoas e os meios e os equipamentos que temos.

FL: Existirão hipoteticamente recursos a mais, meios a mais, como é que nós podemos ocupar o tempo que está....

JB: Pois, essa é a questão que já se verifica na empresa, quer dizer, é atribuir novas funções, mesmo sem reconhecer que são novas funções, mas digamos arranjar novos serviços para que as pessoas possam trabalhar e ter no fundo...ocupar o seu tempo de trabalho, e se não há correio para distribuir, terá que no conjunto dos serviços e produtos e bens que a empresa vende e fornece, arranjar forma de que os trabalhadores, ou os meios colocados à distribuição entrem em novos processos de trabalho, e portanto, para isso têm que logo à partida de entrar numa determinada lógica comercial, seja em apoio da área comercial pura, que existe na empresa, porque existe cá e bem essa função. Agora os CRT's ou as pessoas ligadas à distribuição podem muito bem e já o deviam de ter feito, e à vinte anos que eu o defendo, não é de agora, pelo menos na área da prospeção de novos clientes, novas empresas, porque os CRT's andam na rua primeiro que toda a gente, portanto podem ser aproveitados nessa área do conhecimento de novas empresas e trazer essa informação para dentro da empresa, para que depois seja trabalhada em termos profissionais. Agora também podem ser aproveitadas essas e os meios que são dados à distribuição, que são conhecidos como sendo da distribuição, mas também só são da distribuição enquanto se identificarem como tal, se amanhã passarem a ser da comercial já não são da distribuição. Agora há aqui áreas em que podem vir a trabalhar, a empresa já tem, enfim está a trabalhar ainda com pequenas tentativas de conhecimento dos próprios meios como é que se chega lá, trabalhar na área da prestação de serviços em outsourcing, no fundo a trabalhar para empresas como a EDP, como a PT, como outras...serviços de água, etc., em que os colegas CRT's, sei lá, por exemplo, podem como já acontece, fazer um levantamento da roturas de água

que há na rua, comunicar isso à empresa e a empresa presta esse serviço, aos serviços de águas das diversas cidades, ou podem inclusivamente, prestar serviços de apoio noutras áreas, ou até na área da distribuição os horizontes serem mais alargados, quer dizer, poder fazer-se distribuição especializada ou por produto, ou por área social, ou que é que eu quero dizer com isto, há áreas onde as pessoas não estão em casa, basicamente na hora de expediente, há outros que estão, portanto, segmentar no fundo a distribuição daquilo que já existe ou doutros produtos que possam vir a existir de acordo com estudos que sejam feitos e que consigam servir o cliente à hora ou no momento em que isso seja útil. Portanto, em suma, a distribuição tem que arranjar alternativas áquilo que era o tradicional, que o levar cartas e pacotes à casas das pessoas, das duas uma, se não houver cartas e pacotes para entregar nas casas das pessoas, se nada for mudado, as pessoas depois não têm trabalho para fazer.

FJ: Quer dizer, íamos ao encontro das necessidades do cliente e do próprio mercado.

JB: Claro, isso implica exatamente isso. Ou seja, é a adaptação dos meios que a empresa tem, face às novas exigências no mercado, no fundo são situações de gestão, a gestão numa empresa é exatamente para isso, tem a ver com o planeamento, tem a ver com a organização, tem a ver com o controle, tem a ver com a liderança, tem a ver com essas coisas todas. Agora, isto é nitidamente uma questão de adaptar os meios que temos em que a gestão da empresa terá que ver se temos mercado para aproveitar os meios que temos na empresa, temos que ir a outras áreas de serviços e de produto que sustentem digamos, a existência dessas pessoas e desses meios na empresa e para isso é organizar a empresa em função dessas necessidades.

FL: Para chegarmos aí, temos que de alguma forma arranjar formação para estes profissionais, estamos a falar do CRT, do Supervisor e do Gestor de....

JB: Sim, mas essas categorias profissionais existem, porque é assim que chamam às pessoas, porque se amanhã chamarem outra coisa deixam de ser supervisores, não é? Isso é uma questão técnica, aqui a questão é mais profunda do que isso, aqui a questão é...é a empresa saber, ter essa certeza, é nisso, com certeza que está a trabalhar também, face ao futuro, se o mercado cresce ou decresce, vamos ter, se calhar, uma fase, médio prazo, em que vai decrescer, decrescer naquilo, ou na forma em que nós conhecemos como distribuição, porque mesmo que não houvesse nenhuma crise económica, o decréscimo era por ele, existia naturalmente quer dizer por uma questão de tecnologia, novos serviços que substituem aquilo que é o papel, e etc., e daí que a empresa tem que encontrar realmente alternativas ou, pode ir por outro caminho, que é entender que temos um excesso de meios dados à chamada

distribuição, e entender que os meios são demasiados para aquilo que pode vir a ser o futuro dos serviços e do mercado. Em suma, a empresa pode mesmo com a entrada noutros serviços e noutras áreas, para compensar o que se perde naquilo que é a distribuição tradicional de correio, a empresa pode mesmo assim concluir que tem meios a mais, recursos humanos a mais, pessoas a mais e meios, porque mesmo entrando noutras áreas pode não chegar, agora isso tem a ver com a gestão. Isso,... já não me pronuncio sobre isso.

FL: Há pouco quando estava a falar disse que, seria útil na área, irmos ao encontro das necessidades do cliente e da economia, podemos falar assim, portanto será necessário uma formação para estes profissionais dentro da distribuição. De que forma é que essa formação permite definir e qualificar as funções destes profissionais, ou identificar melhor as suas competências, ou atribuir melhores competências?

JB: Eu sempre fui, isto é obvio que alterações deste tipo, seja deste tipo, seja de outro tipo, tem que passar sempre por aquilo que é hoje fundamental numa empresa, que é a formação profissional, formação profissional com ênfase, mas pode haver formação académica, formação técnica, etc., vamos sintetizar isso tudo em termos de formação, no fundo formação é adquirir novos conhecimentos seja em que área for, evidentemente o que nós estamos a falar significa, não estou a ver nenhuma solução dentro deste parâmetro que não passe exatamente pela formação quer dizer...a pessoa não é só deixar de entregar correio e passar a fazer outro tipo de serviço de um dia para o outro e não ter qualquer formação sobre isso, aliás a empresa tem trabalhado nessa área, tem dado formação, não sei se suficiente se insuficiente, se é a correta se incorreta, não sei, não conheço, estou a falar na que se dá aos CRT's e às pessoas da distribuição em geral, agora com certeza, tecnicamente sim, isto é um processo que exige muita formação, tem que passar exatamente por aí, quer dizer, porque senão às tantas seriam os processos do antigamente não é? A pessoa não tinha que saber coisa nenhuma...

FL: Estava a referir a formação profissional, académica, mas terá que ser uma formação específica nesse contexto...

JB: Eu quando digo formação profissional, é evidente que é uma formação profissional que se adequa àquilo que a empresa quer, a formação profissional não se dá só porque se dá, não é? Ou melhor, é fundamental que exista formação profissional, toda a gente a deve ter deve ter acesso a ela, mas também sou um crítico à partida, até porque também sou formador, tenho o curso de formação também, sou crítico de que se dê formação de qualquer maneira só porque se tem que dar formação para matar horas ou para se ganhar dinheiro na formação, não é? Quer dizer, vamos dar formação a uma pessoa para quê? Para descascar alhos? Ou é formação para

quê...para saber dirigir-se a um cliente, a uma empresa saber entregar um documento, saber perguntar se quer mais algum serviço, saber, conhecer naturalmente os produtos, ter formação na apresentação, ter formação nos...ser-lhe feito ver que tem que cumprir horários, todas essas coisas que parecem de pouca monta, mas isso faz parte da formação profissional, que ao fim e ao cabo é a raiz da formação profissional, pôr um profissional em primeiro lugar a pensar na função que executa, ou naquilo que está a ser preparado para, e transmitir-lhe essa responsabilidade, e depois os princípios e a técnica, tudo isso faz parte da formação.

FL: Isso leva precisamente ao seguimento desta pergunta seguinte; conhecendo a área como conhece, conhecendo a sua profissão como conhece, conhecendo a empresa como conhece, que abrange todo o território a nível nacional. O nosso território é muito igual mas ao mesmo tempo acaba por ser muito diferente. Essa formação seria dada de uma forma genérica, ou seria dada zona a zona. Acha que há alguma sensibilidade para isso ou não? Em termos de zona geográfica...

JB: Pelo meu ponto de vista aquilo que se passa na nossa empresa, quer dizer, há questões que são gerais, não é? A questão que estamos a abordar mais especificamente a da distribuição, evidentemente que nem eu sou a pessoa que conheça agora pormenores da distribuição, eu não trabalho nessa área e estive pouco tempo nessa área, mas convivo muito e trabalho e colaboro e faço interação permanente com os CDP's e com várias áreas que trabalham também na distribuição e o que eu posso dizer é que há questões comuns em termos de empresa, quer dizer o que se passa no Porto em termos de saber entregar um objeto postal, ou entregá-lo atempadamente, ou entregá-lo dentro do padrão de serviço, ou tratar bem os objetos, tudo isso são questões básicas de serviço, quer dizer tanto se ensina da mesma maneira no Porto como em Lisboa, como em Setúbal. Portanto há questões básicas de formação técnica, isso terão que ser iguais em todo os país, agora há algumas situações que exigem formação profissional corretiva, não é? Nós temos estado a falar de formação do ponto de vista inicial ou que transmita conhecimentos iniciais, ou que altere processos e procedimentos de trabalho, ou que queira transmitir conhecimentos às pessoas envolvidas, mas tudo isso digamos, pode partir de uma base inicial específica, etc., outra coisa é a formação mais corretiva, que é, deteta-se uma determinada situação em Setúbal ou no Porto ou em Lisboa, epá, que está fora dos padrões normais, está fora dos padrões, e aí, os responsáveis da zona, ou quem identificar o problema tem que criar um programa específico...sei lá, por exemplo...está definido que o correio azul tem que sair numa determinada hora, ou com um determinado padrão de serviço, e toda a gente cumpre à exceção de uma determinada área numa distribuição num CDP, ou numa região ou num local. Ou as

peessoas num determinado ponto...eu dei formação agora antes das férias sobre o marketing geral, os produtos de Marketing, DM, GeoContacto, etc., pediram-me para eu fazer isso aí nas estações. Isto é um exemplo concreto que o meu discurso não foi igual em todas as estações, porque o que dizia aqui não pode sair igual noutra, mas basicamente era a mesma orientação, em estações onde há pessoas que....epá não sabiam o que era o GeoContacto, outras não sabiam o que o correio contacto, DM, bases de dados etc., ou sabendo, sabiam, mas quer dizer, tinham ouvido falar, portanto isto significa que neste caso tem que se dar uma formação mais consentânea com o que aquela pessoa, ou aquela área precisa.

FL: Sim, sim mas o que estava a dizer no princípio da nossa conversa, quando falámos que havia tempo de sobra em relação aos nossos profissionais, devido ao abaixamento do correio, falámos que tínhamos que formar os nossos profissionais para irem ao encontro das necessidades do cliente. O que me estava a referir era, será que se pode formar em termos de áreas geográficas, formar os nossos profissionais zona a zona, ou seja, as necessidades do cliente em Setúbal podem não ser as mesmas de Estremoz por exemplo, existe essa sensibilidade dentro dos correios, essa formação pode existir, irmos em termos de formação às necessidades locais do cliente?

JB: Eu acho que na questão da distribuição que haverá...

FL: Não, não se nós formos para as tais comerciais...

JB: Era isso que eu ia dizer, se nós estivermos a falar apenas naquilo que conhecemos como distribuição, o conceito de distribuição dentro dos CTT obedece a um conjunto de parâmetros e de critérios, é isso que nós conhecemos e são esses que funcionam, em termos gerais, o que é a distribuição nos CTT? Agora de acordo com a evolução que a empresa possa vir a ter, isso tem a ver com a evolução que vai ter...

FL: Devido ao conhecimento que tem, e à sensibilidade sobre o assunto, é possível fazer essa distinção?

JB: É possível mas com uma série de considerandos, primeiro se a empresa for privatizada, haverá princípios de gestão que são alterados relativamente ao atual, e isso é fundamental, a partir daí vem a estratégia, a estratégia da empresa e a seguir os objetivos, e para atingir objetivos vem, a planificação e vem o serviço, os serviços, os bens os produtos que nós vamos ter que vender ou que prestar, para ir de acordo à estratégia que é definida. Isto é um patamar que vem por aí abaixo, portanto depois aos produtos e aos serviços e aos bens que vamos vender ou prestar a empresa tem que...isto é assim, a gestão é isto, a empresa tem que depois que organizar os seus meios, ou melhor, tem que ter um modelo de organização, que vá ao encontro daquilo

que quer, e essa organização até pode vir no futuro a não precisar de uma distribuição tal como a conhecemos, com este conceito que nós temos, pode precisar das pessoas, e dos meios, mas pode é ter um conceito completamente diferente, se não vier a ter revistas ou correio pesado, ou correio grossos, como se chama, para distribuir, se tiver esse serviço em outsourcing, se formos apenas o dono da marca, se tivermos aqui margens comerciais mas não mexermos no produto, outros o farão, epá a gente não precisa de ter aqui os contentores e esse tipo de coisas, agora se tivermos com os produtos ou serviços, como já estamos a ter em que os carteiros ou as pessoas ligadas à distribuição numa perspetiva de, como é dito aqui, (referir-se ao guião) competências emergentes. A competência emergente é no fundo é, face à nova realidade da empresa que vier a se definida, vão aparecer funções emergentes, vão aparecer meios emergentes, vão ser necessários meios emergentes não é? Sejam humanos, sejam técnicos, sejam informáticos seja o que for, mas definir isso sem saber exatamente o que é que a empresa vai querer, é estar a chover em cima do molhado, portanto voltando ao princípio da questão, ou recuperando essa questão, nessa perspetiva isto aplica-se ao território nacional, agora, isto porque a empresa é nacional e é assim que com certeza vai continuar. Outra coisa é, não só em relação ao futuro, como em relação já ao presente, a questão da formação, recuperando isso, é que formação que façam por exemplo a cidade de Lisboa, seja na área da distribuição, seja na área da comercial ou outra, não pode ser naturalmente a mesma, nem na perspetiva técnica, nem na perspetiva profissional, nem na perspetiva cultural até, tem que haver diferenças, é a minha perspetiva,... podem dizer que estou errado, mas é o que eu penso. Porque estamos a falar em mercados completamente diferentes, e aí tem razão quando estava a referir Estremoz ou outro lado qualquer. Andar a fazer contatos com bairros sociais de Estremoz, ou de Setúbal, ou andar nas avenidas novas de Lisboa, ou nas grandes zonas novas de serviços de Lisboa como há, não tem nada a ver uma coisa com a outra, as pessoas têm que ter, deviam ter a mesma preparação, boa, excelente, por isso estavam preparados para os dois ambientes, mas a gente sabe que não é assim, a pessoa que anda em Lisboa, a pessoa ou...pondo a questão ao contrário, as necessidades de Lisboa são umas, ao qual deve de corresponder um determinado perfil profissional, e as de Estremoz serão outras, nessa perspetiva terão que ser diferentes, em suma, tem que haver uma formação base para todo o território e para toda a empresa, e tem que haver naturalmente formação específica, para aquilo que é específico dentro da empresa.

FL: Como pode a avaliação de desempenho contribuir para a identificação das competências atuais e as competências emergentes destes profissionais? Ou será que pode?

JB: A avaliação por si própria, eu nunca fui muito por uma avaliação concentrada, isto é fazer-se uma avaliação num determinado momento daquilo que alguém fez durante um ano, isso aplica-se à questão académica, tenho muitos anos disso, que é a pessoa faz um ponto, faz uma avaliação, e vai fazer um ponto ao fim de um ano de estudo, e epá, o indivíduo doía-lhe a cabeça, doía-lhe o dente, estava doente e fez uma grande porcaria de ponto, e o indivíduo é um excelente aluno, isso pode acontecer todos sabemos. No caso do trabalho isso também acontece, dou-lhe um exemplo concreto, como estou para ir para a reforma posso falar à vontade, eu fui, numa disciplina em concreto, fui o melhor aluno do Instituto, naquele ano e naquele período em que lá andei, foi a melhor prova e tive a melhor nota, foram eles que atribuíram, tive quase 18 valores. Ao mesmo tempo na empresa CTT, onde trabalho, estou a dizer isto porque tem sentido, a disciplina era organização empresarial, acho que era isso, tinha a ver com organização das empresas, mas ao mesmo tempo na empresa estava a ser avaliado por uma pessoa que era chefe de carteiros e que tinha essa função à pouco tempo, dou-me bem com ele, tenho uma relação pessoal muito boa, em termos profissionais isto é e demonstração pura de como é que uma avaliação pode ser totalmente desvirtuada, que é uma pessoa de uma área profissional que não percebe nada da área comercial, nem em termos teóricos nem em termos práticos, como é que essa pessoa pode ter a responsabilidade de avaliar um profissional comercial, com trabalho feito, demonstrado, com muita coisa apresentada, trabalhos escritos, falados, etc., e reconhecidamente, penso eu, com valor profissional, e depois faz-me uma avaliação que em determinados itens a pessoa nem sabia o que estava a fazer, portanto em conclusão e deixando de falar de mim. A avaliação é fundamental, naquilo que deve de ser a base para o trabalho de uma pessoa, quer dizer para a sua carreira para as suas perspetivas, para a sua motivação, uma pessoa que se sinta mal avaliada perde a motivação, é um dos exemplos. Agora a avaliação é de facto aquilo que deve de ser o aspeto fundamental que uma empresa deve ter em conta relativamente ao seu trabalhador, portanto a avaliação é que deve demonstrar à empresa aquilo que dar em contrapartida ao seu trabalhador, é o acompanhamento que faz, agora atenção, esta avaliação é que pode ser feita de várias maneiras, em primeiro lugar tem que ser séria, tem que ser justa, e tem que ser competente, nenhuma avaliação que não seja séria, justa e competente, perde validade do meu ponto de vista. Depois o formato técnico em que essa avaliação é feita é que pode variar, pode ser uma avaliação em que é anotada mês a mês, dia a dia, pode ser feita por um chefe direto, pode ser feita por um superior, pode ser feita uma vez num ano, mas cuja avaliação seja baseada nos factos concretos, num acompanhamento muito próximo do trabalhador, que não seja uma avaliação que uma pessoa, nem conhece

bem a pessoa e toca a avaliar. Portanto em suma, uma avaliação é de facto fundamental para a carreira e para a prestação de qualquer pessoa. Agora tem que ter estas características à partida que eu acabei de enunciar, porque senão, às tantas, estamos a falar numa avaliação virtual, uma avaliação fictícia, que corresponde em determinado momento aquilo que alguns sectores da empresa querem para apresentar e dizerem, aqui está a avaliação, mas depois aquilo espremido acaba por não, não dar grandes resultados.

ENTREVISTA

5

Entrevista 5

Floriano Lagarto: Nome, idade, categoria profissional e função?

PS: Tenho 45 anos sou Quadro Superior da empresa e Gestor de serviço a clientes de Lisboa e Setúbal, e naturalmente o que pretendem de mim são resultados, fundamentalmente são resultados, mas estes resultados derivam daquilo que são a capacidade de enquadrar pessoas, a capacidade de motivar pessoas, a capacidade também de me alinhar com um conjunto de objetivos, que são objetivos essenciais para a empresa, que passam pelo nível de qualidade de excelência que crie impacto nos clientes e que passam naturalmente também por identificar e conseguir que as pessoas que comigo trabalham identifiquem nos clientes um conjunto de necessidades e que depois possam dentro do portfólio que a empresa tem, possam enquadrar a nossa oferta áquilo que são as necessidades dos clientes. Por via disto tudo naturalmente nós teremos aqui um conjunto e uma simbiose entre o que é a empresa e o que são os clientes por forma a retirarmos maior rentabilidade dos clientes e maior satisfação dos clientes, como é obvio e evidente, no meio disto existem duas coisas, que são clientes externos e clientes internos, e portanto aqui os nossos clientes internos são a combustão disto tudo, portanto são quem pode fazer acontecer e esse é se calhar, em 70 a 80% do meu trabalho a maior incidência, que são os clientes internos são os meus colaboradores e as pessoas com quem eu tenho que interagir para os manter de facto motivados como à pouco dizia, para os manter alinhados dentro daquilo que são os objetivos da empresa e muitas das vezes também para os enquadrar naquilo que são as mutações que a própria empresa necessita de fazer em função do mercado.

FL. Quais considera serem os valores dominantes desta organização?

PS: A empresa CTT pela sua antiguidade e pelo prestígio que um conjunto de pessoas foi marcando junto dos clientes, e portanto este conjunto de pessoas são quem mais perto está dos clientes, são os nossos carteiros, são os nossos TCN, TNA, que também os podemos designar como atendedores vendedores, são as pessoas que de facto implantaram no terreno aquilo que é a marca CTT e a grande confiança, e quando falamos aqui...os grandes valores dominantes são a fidelidade que é a confiança que a marca projeta, mas eu acho que é uma coisa que se calhar, enfim, não é tão vincado, mas que é também a capacidade de adaptação que esta empresa tem ao mercado, portanto, embora sendo uma velhinha muito velhinha, tem tido a capacidade de se rejuvenescer e em cada momento, com as capacidades inerentes, às condições laborais, ao seu enquadramento em termos de mercado de trabalho, com todas essas condicionantes ainda assim as respostas finais que se consegue obter ao nível das pessoas que connosco estão, são extremamente positivas, vincava

aqui o tema da confiança a fidelidade que nós temos para com os clientes, mas também muito a capacidade de adaptação ao mercado e aquilo que o mercado nos exige e podemos ter uma capacidade de adaptação que seja, não tão rápida como muitas das vezes seria necessário que fosse, e portanto pode ser de facto um processo mais demorado, mais negocial, mais pedagógico, que nos obriga aqui a um trabalho mais vincado e mais demorado de discussão com as pessoas, mas depois acaba num resultado que é evolutivo que é de clara adaptação por contra ponto com aquilo que era o nosso posicionamento no passado, muitas vezes recente outras um pouco mais longínquo, mas portanto, creio que aqui a capacidade de adaptação muito determinante. Obviamente a confiança que a marca CTT continua a granjear junto dos clientes independentemente dos indicadores.

FL: A tão falada privatização para 2013, como pode influenciar a distribuição dentro dos CTT?

PS: É esta pergunta a mais difícil de responder por uma razão simples, não se conhece o modelo, portanto, não conhecendo o modelo de privatização, enfim, não saberemos quais os impactos espetáveis. É natural que sim, que influencie claramente a distribuição, porque a distribuição precisa de ser influenciada, porquê? Porque há aqui um vetor que provavelmente abordaremos mais à frente, mas há aqui um vetor importante que é a quebra de tráfego, por si só o mercado uma vez mais, o mercado nos dá sinais de que nós temos que alterar aquilo que são as condições de como hoje fazemos a distribuição ou temos que alterar o modelo de distribuição, ou a oferta que fazemos aos clientes, as respostas que damos aos nossos clientes expedidores em função de determinados enquadramentos, e portanto é natural que sim, que a privatização venha impactar na condição e influenciar distribuição dentro dos CTT, mas para isso é preciso termos de facto a clarificação de qual é o modelo de privatização, que tipo de modelo vamos ter.

FL: Como referiu, existe quebra de tráfego. Irá influenciar a distribuição em termos de sobra de tempo, será essa uma das formas de influenciar, poderá influenciar de outra forma, poderá influenciar-nos antes da privatização?

PS: Pode, eu acho que temos sempre que procurar adequar aquilo que é a nossa operação aquilo que é...aquilo que temos de facto para distribuir, e portanto, podemos alterar isto de duas maneiras, uma delas é responder inequivocamente à condição que o expedidor nos pede, portanto se eu tenho um expedidor que me diz, (basta que você me distribua) e é ele que estabelece as regras e eu tenho aqui uma distribuição que tem aqui uma grande maleabilidade para se poder adaptar, tem que se criar esta maleabilidade para se poder adaptar aquilo que são as regras que o meu cliente me impõe, porque o mercado liberalizado como ele está, poderá mais tarde ou mais cedo

começar a ter esta caracterização, se é que alguns nichos de mercado não o têm já, e portanto isto poderá dizer que eu posso ter que criar uma maleabilidade dentro da minha operação que sirva para responder a isto, e portanto posso ter aqui um cliente que me diga, “não, eu só quero que você me distribua no dia x” e portanto eu de facto no dia x tenho um pico de tráfego que resulta deste cliente, portanto tenho que adaptar os meios a esta necessidade, enfim é um exercício no tempo certo para se fazer, depois há a injeção de produto dentro da própria máquina da distribuição, portanto, quando estamos perante um mercado em expansão, é natural que se expandam redes, quando estamos num mercado em contração é natural que se concentrem redes, e portanto isso é uma matéria que ficará para quem tenha competência para o decidir, mas me parece que o mercado neste momento face aos volumes, que caem, me parece adequado que a empresa faça uma concentração de redes, e portanto que concentre na sua rede de distribuição, a maior parte dos objetos que tenha para distribuir, conquanto que eles sejam impactáveis dentro do modelo que a distribuição tem, com as adaptações que o modelo da distribuição tem, com as adaptações de horários que eventualmente venham a ter, porque se eventualmente tivermos a falar em distribuir EMS por exemplo, temos aqui um horário que tem que corresponder aos clientes e às necessidades dos clientes e que pode ser diferenciado e portanto vamos ter que nos adaptar a isso também. Na minha forma de ver, poderemos ter que claramente adequar o modelo de distribuição, em função, se quisermos manter os mesmos recursos humanos, em função daquilo que são as quebras de tráfego, portanto é como digo, há aqui duas formas do fazer, uma é reduzir recursos, esta é uma forma do fazer, não me parece a mais saudável, a outra forma do fazer, é inequivocamente conseguirmos injetar novos produtos e fazer uma concentração de redes, quando eu digo que não me parece o mais saudável a redução de recursos, não é por temer a redução de recursos, mas os recursos não se abatem trabalha-se com eles. Portanto em função disso, se há pessoas que estão em condições de ir gozar a outra parte da sua vida, que é de facto a reforma pois muito bem, isso é uma adaptação que a rede também deve de efetuar. Se esta condição não existe e se nós ainda temos capacidade de injetar produtos, pois então que se faça uma concentração e que se procure racionalizar o modelo.

FL: Era um ponto que queria abordar, falou em manter ou trabalhar com os recursos. 12% de quebra desde 2008, é muito correio e muito tempo livre, como é que vamos ocupar esse tempo que sobra nos profissionais da distribuição?

PS: Aí há uma outra tendência, penso em que em termos da própria otimização do serviço a prestar aos CDP`s, portanto o fornecedor principal que neste caso é o tratamento, também deve ele próprio em função das mecanizações, poder retirar

tarefas aos CDP's, ainda acresce aquele tempo disponível, portanto há aqui em termos de ocupação, uma ocupação que pode derivar daquilo que são as próprias encomendas, o crescimento do mercado do E-commerce, pode, na maior parte dos países isto está a acontecer, pode incrementar significativamente os avios de SEPT e portanto por essa via nós poderemos ter alternativas e injetar este tipo de produto lá, obviamente que os produtos que no passado nós retirámos, podemos e devemos fazer a concentração com eles. Depois há aqui uma coisa que já hoje é prática e tem a ver com vendas, a própria rede da distribuição transformou-se num tentáculo importante em termos de vendas, ainda por cima dando respostas em vários vértices, e não só em produtos simples, que temos, como por exemplo a lotaria, não só neste tipo de produtos mas em produtos mais tecnológicos, como foi o TDT, uma vez mais faz alarde daquilo que é a sua presença junto da população e a sua confiança junto da população e toca com grande facilidade a população, portanto, esta é uma das outras vias, saibamos nós encontrar um portfólio de produtos interessantes que a nossa rede de distribuição tem todas as condições para o fazer. Quando pensamos em ocupação de tempo, muitos destes produtos, ou alguns destes produtos, podem consumir precisamente mais tempo do que o simples toque, por exemplo eu hoje quando vendo uma lotaria é um toque, mas quando vendo um TDT se tiver que estar a explicar um pouco a sua funcionalidade, exemplos recentes que tivemos, ou de um telemóvel, já não é um toque, é um toque de alguns minutos provavelmente, portanto esta ocupação tem que ser medida e após a sua medição tem que ser avaliada, porque a verdade a margem que me deixa determinado produto, enfim, faz sentido. Não nos podemos aqui desviar de uma coisa que é fundamental, que é a distribuição, portanto o carteiro...a sua função principal é servir qualidade ao cliente na distribuição, portanto esta é a base da existência dos carteiros da rua, depois temos de facto essa preocupação de tempo, que pode vir aqui por via de injeção de produtos como disse, ou então aqui no tema das vendas que é, ou então concomitantemente ter também tema das vendas que é fundamental e onde uma parte significativa dos nossos carteiros e dos nossos CDP's têm dado mostras muito, muito interessantes de capacidade de fazer tirando a vantagem da sua proximidade ao terreno. A prospeção de negócios também, a identificação como ninguém daquilo que são as mutações no próprio mercado, onde é que aparecem as empresas, há aqui ene coisas que a rede de distribuição pode fazer, a proximidade dos nossos carteiros e o sentido de ajuda ao cidadão, é algo que pode ser muito bem explorado pela empresa CTT, em várias vertentes, estamos a falar de medicamentos, uma das hipóteses, podemos ter aqui também a prestação desse serviço aos cidadãos, um programa em que nós identifiquemos alguém que é idoso e necessitemos de fazer um contato para perceber

que aquela pessoa está bem de saúde e todos os dias podemos fazer isto e fazer um report, enfim uma série de outras coisas que podemos fazer, trazendo aquilo que são necessidades da população e aproximando muito os CTT à população, uma vez mais e tirando esta grande vantagem da confiança, enfim, o pagamento de vales ao domicílio, com as respetivas salvaguardas de movimentação de dinheiros, mas que é algo que nós por determinada decisão e bem, temos que desinvestir de um local onde estamos, porque a rentabilidade dos locais não o justifica, esta proximidade com o carteiro pode ser fundamental, eu posso ter num carteiro precisamente um carteiro vendedor, um carteiro prestador de serviço, enfim, quase um carteiro itinerante, o próprio carteiro transforma-se ele próprio num itinerante onde presta um conjunto de serviços à população. Há aqui muita coisa a poder fazer, dependente também daquilo que são os tempos que se liberta.

FL: Dada a evolução dentro do setor que competências emergentes é que acha que os profissionais da distribuição têm que ter?

PS: Acho que temos realmente que fazer evoluir o carteiro para algo que tenha um pouco mais de especialização, em determinados produtos quando queremos dar determinados produtos para a venda, não à dúvida nenhuma de que temos que selecionar um conjunto de carteiros que consigam absorver aquilo que são os dados fundamentais do tipo de produto que nós lhe estamos a dar e portanto há aqui técnicas de vendas que têm que ser introduzidas no dia a dia do carteiro, portanto é uma competência que terão forçosamente de ter, depois a formação que é algo fundamental em termos de produtos, mas a formação também aqui do próprio contato com o cliente, e inclusivamente da capacidade de retirar dos clientes aquilo que são as necessidades dos clientes, até para trazer essa informação para dentro da empresa para depois nós podermos atuar. Portanto têm que ser pessoas, e aqui provavelmente estaremos a falar de pessoas que são extraordinariamente empáticas com a população, retiram daí esses dividendos, mas têm que ser pessoas bem mais preparadas ao nível daquilo que é o contato com os clientes, ao nível daquilo que é também a nossa própria disponibilidade para o cliente, e portanto haverá em muitos destes casos de estarmos aqui a falarmos de pessoas que tenham que ter meios de comunicação rápidos ao seu dispor para podermos contactar com o cliente, ter um tipo de serviço para o cliente diferenciado e tenham que ter aqui uma base de produtos e conhecedores de produtos que é fundamental.

FL: Conhecendo o País como conhece, qual a sua sensibilidade para a formação nos CTT. A formação teria de ser tipo, ou terá que existir alguma sensibilidade consoante a área geográfica, irmos ao encontro das necessidades da população?

PS: É isso, há aqui uma formação base que obviamente tem que ser transversal a todos, uma base, mas depois eu acho que há as especificidades do terreno e das populações e necessidades muito adequadas a populações que indiscutivelmente fazem a diferença. Há um tipo de formação que eu acho que tem que ser muito mais vincada em determinado local, e necessariamente é menos vincada noutros locais, talvez para tornar isto mais transparente, eu diria que um carteiro que está aqui na zona da 1900 (Lisboa), onde nós temos tudo edifícios em vertical, a população na sua maioria jovem não tem que desenvolver aqui os skills que terá que desenvolver alguém que está num local onde a distribuição é extremamente rural, onde tem que tocar a população mais idosa. Obviamente que aqui vamos ter formação sobre um determinado conjunto que são diferentes, se calhar estamos aqui a falar precisamente do serviço ao cidadão muito mais acentuado do que é o serviço ao cidadão aqui, mas aqui se calhar eu já estou a precisar de uma formação que tenha muito a ver com um produto de conveniência, produto siga, um produto tecnológico, enfim, há naturalmente, até a própria oferta, isso já toca num outro aspeto que tem a ver a adequação da oferta em função dos mercados, será que eu devo oferecer as mesmas coisas em, todos os mercados, eu acho que não, devíamos conhecer o mercado, ter um estudo de mercado adequado e então depois dentro do portfólio de produtos que temos, não falamos obviamente de produtos postais porque os produtos postais estão adequados a todos, mas noutro tipo de produtos de facto, nomeadamente produtos de terceiros, nós temos que ter ofertas diferenciadas porque a oferta que temos aqui é realmente muito diferente da oferta que temos noutros locais, nós podemos inclusivamente posicionarmo-nos como uma âncora em algumas povoações onde não existe determinada oferta, imaginemos que aqui (Lisboa) qualquer papelaria tem os cadernos (escolares), e se eu chegar a uma zona rural onde não existe nada disto onde a oferta é pouquíssima, o próprio carteiro pode ser um destes elementos que faz esta ponte com a população, é claro que aqui temos que ter uma formação diferente em termos de abordagem da própria população, também acho que uma técnica de vendas tem que se adequar ao mercado e portanto em função disto acho que deve ser diferente, muito diferente de uns mercados para os outros. Temos que nos adequar às necessidades do cliente e a própria formação deve acomodar isto, eu diria que aqui não haveria mal em nós partirmos de uma formação base e ser a própria capacidade do formador em se adequar aquilo que tem à frente. Portanto, nós temos uma formação base mas o formador consegue, em local se adequar aquilo que são as necessidades identificadas com a equipa que está a formar.

FL: Como pode a avaliação de desempenho contribuir para a identificação das competências atuais e as competências emergentes destes profissionais? Será que há ligação?

PS: Tem que haver, o instrumento de avaliação de desempenho tem que ser algo com uma periodicidade muito mais curta, eu tenho que estar a avaliar as minhas pessoas, enfim digo eu outros pensarão de maneira diferente...melhor, eu tenho que avaliar as minhas pessoas dia a dia, quem comigo está a trabalhar, tem que, para além do tema da avaliação, tem que ter aqui um coaching e portanto eu em todo o momento de facto tenho que estar a auxiliar as minhas pessoas para que elas sejam melhores, e isso só identificando ao momento aquilo que são os desempenhos menos conseguidos para os procurar retificar ali, depois há um momento, e o momento tem de ver aqui de facto com a avaliação de desempenho. Considero eu que uma avaliação de desempenho trimestral era algo que serviria muito bem aquilo que vou dizer a seguir, isto porque esta avaliação de desempenho trimestral não é mais que um ponto de paragem, onde eu chamo o meu colaborador, onde lhe dou feedback daquilo que fui fazendo com ele durante um tempo e as suas evoluções, e o que espero dele para o próximo trimestre. Portanto a partir deste momento tenho bem definido com o meu colaborador aquilo que são as suas metas, que para mim são as suas metas, aquilo que são os seus compromissos para comigo, porque as minhas metas que eu lhe traço eventualmente podem não ser aquilo que ele entenda que consegue atingir, e por via disto vamos ter que negociar isto, algo que seja ponderado entre os dois e a partir daqui estamos em condições de ir para o terreno e fazer mais 3 meses e depois voltarmos a este esquema de feedback, quando eu chegar ao último feedback que tenho para lhe dar, provavelmente será só uma conversa onde eu lhe digo, bom a conclusão disto faz você a avaliação, porque já tem que ter estes feedbacks todos e naturalmente devo de ter um colaborador melhor do que aquele que tive no início se assim não for, só duas coisas podem ser identificadas, ou eu não consegui fazer o meu processo todo, e portanto os meus processos de coaching foram fracassados e eu não consegui de facto fazer evoluir esta pessoa, ou então estamos perante um colaborador que também não teve interesse em evoluir, mas isso eu já devo de ter identificado antes que ele não tinha interesse em evoluir. Estes pontos de paragem, servem exatamente para eu identificar aquilo que são as atuais competências do meu colaborador e aquilo em que tenho que o envolver, seja formação, seja acompanhamento de outros colaboradores de modo a evoluir, seja o traçar os próprios objetivos e a capacidade de definir com eles os objetivos e o modo como nós lidamos com estes objetivos e portanto acho que é um instrumento fundamental de crescimento das pessoas a avaliação de desempenho, e a avaliação de desempenho que aqui tem uma figura um

bocadinho mais formal, mas não pode esquecer aquilo que é o dia a dia com os trabalhadores, portanto eu acho que quem está ao nível de um gestor de CDP de um supervisor, deve de ter esta proximidade para com as pessoas para identificar aquilo que são os skills que já estão presentes e aqueles que devem ser desenvolvidos, depois claro há aqui formalmente um momento de conversa em que as pessoas partilham aquilo que foram as dificuldades, o que foram as coisas menos conseguidas e o que foi muito bem conseguido e portanto isso à que enaltecer.

FL: Devíamos passar o tempo de avaliação para 3 meses...

PS: É inequivocamente uma necessidade de nós fazermos avaliações muito mais frequentes do que as que temos, eu próprio tive...nós na vida nem sempre conseguimos atingir os objetivos que queremos, eu quando cheguei à direção propus-me a esse objetivo e ainda não desisti dele, mas por dificuldades de obtenção de suporte físico, não mais do que isso, não de suporte dos RH que esses têm dado suporte, mas pronto, é difícil conseguir ter exatamente o mesmo ficheiro que nós trabalhamos hoje em dia para fazermos avaliações anuais, é difícil ter esse mesmo ficheiro e poder trabalhá-lo para fazer avaliações trimestrais, mas é uma vontade, que eu nesta direção gostaria muito de conseguir evoluir para essa avaliação.

FL: Era capaz de haver melhor feedback em termos de competências se houvesse uma atualização trimestral do que uma atualização anual, acaba por se esquecer o que se passou à 12 meses.

PS: Não acredito que seja capaz, tenho a certeza que sim, portanto quanto maior for o tempo, podemos falar de trimestre ou de quadrimestre, mas quanto maior for a frequência com que eu dou feedback, naturalmente que temos todos muito mais presente a capacidade que a pessoa teve de evoluir, as competências que adquiriu, as competências que não tinha e quis ter e inclusivamente as próprias necessidades de formação que esta pessoa tem, e essas necessidades de formação muitas das vezes até podem ser feitas on-job, não há necessidade de criarmos aqui um processo de formação específica para, e portanto sem dúvida nenhuma e vincadamente sim a avaliação de desempenho não deve de ser uma avaliação de desempenho anual deve ser uma avaliação de desempenho trimestral.