

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

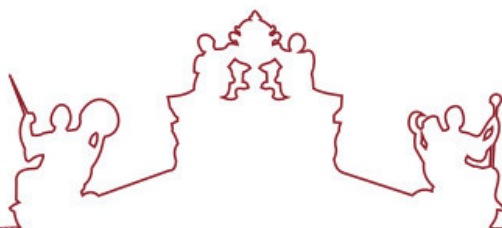
Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Análise Sociológica numa empresa fabril de componentes eletrónicos

David José Grenho Pereira

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano
Rosalina Pisco Costa

Évora 2025





Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

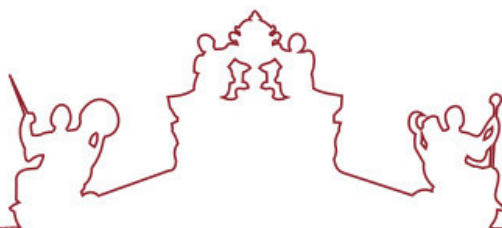
Relatório de Estágio

Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Análise Sociológica numa empresa fabril de componentes eletrónicos

David José Grenho Pereira

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano
Rosalina Pisco Costa

Évora 2025



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Bruno Dionísio (Universidade de Évora)

Vogais | Maria Manuel Serrano (Universidade de Évora)
Paula Cristina Gonçalves Dias Urze (Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências e Tecnologias) (Arguente)

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão, por todo o apoio e incentivo que me deram ao longo deste mestrado.

Agradeço também a todos os docentes do Mestrado em Sociologia – Especialização em Recursos Humanos, por todos os ensinamentos partilhados, deixando um agradecimento particular à Professora Doutora Maria Manuel Serrano e à Professora Doutora Rosalina Pisco Costa, enquanto Professoras Orientadoras, por todo o apoio, compreensão e *feedback* prestados no desenvolvimento deste relatório.

Seguidamente, quero agradecer a todos os membros da empresa onde estagiei, pela oportunidade enriquecedora que me foi proporcionada, em especial à equipa do Departamento de Recursos Humanos da mesma, por terem facilitado a minha integração e por terem contribuído para um ambiente de trabalho onde a boa-disposição e a entreaajuda imperaram.

Em especial, gostaria de deixar um agradecimento à Diretora do Departamento de Recursos Humanos, por toda a disponibilidade, empatia, e valorização, ajudando-me a sentir como “mais um” da equipa; e à minha tutora na empresa, colega que esteve sempre ao meu lado e que me ajudou a desenvolver competências e a enfrentar a jornada laboral com maior tranquilidade, contribuindo para o reforço da minha confiança.

A Todos, Muito Obrigado.

Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Análise Sociológica numa empresa fabril de componentes eletrónicos

Resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular desenvolvido numa empresa multinacional do setor industrial, cuja unidade fabril se localiza em Évora, a qual se dedica à produção de componentes eletrónicos e o desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras. O estágio decorreu no Departamento de Recursos Humanos e teve como objeto central de análise a relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional, considerando o impacto desta relação na motivação, produtividade e coesão dos colaboradores. O enquadramento teórico percorreu a evolução das teorias organizacionais — desde a Escola Clássica de Administração até às abordagens contemporâneas da cultura organizacional —, evidenciando a passagem de perspetivas mecanicistas sobre as organizações para conceções mais organicistas, interpretativas e simbólicas. A metodologia adotada foi qualitativa, ancorada na observação participante, permitindo a imersão nas práticas quotidianas de comunicação e nos processos de gestão de recursos humanos, embora tivesse inicialmente sido projetada a aplicação complementar de um questionário inviabilizado por constrangimentos institucionais. Findo o estágio, pode-se adiantar que há fortes indícios de que a comunicação interna é um mecanismo estruturante da cultura organizacional, influenciando o envolvimento dos trabalhadores e contribuindo, em conjunto com o exercício da liderança, para a configuração de dinâmicas culturais. O estágio representou um espaço de aprendizagem prática e possibilitou um exercício de reflexão crítica e sociológica sobre a importância da comunicação e da cultura enquanto eixos estratégicos para o sucesso organizacional e para a valorização dos recursos humanos.

Palavras-chave: Comunicação; Cultura Organizacional; Observação; Empresa; Pessoas

Internal Communication and Organisational Culture: Sociological Analysis in an Electronic Components Manufacturing Company

Abstract

This report is the result of a curricular internship carried out at a multinational company in the industrial sector, whose manufacturing plant is located in Évora, which is dedicated to the production of electronic components and the development of innovative technological solutions. The internship took place in the Human Resources Department and focused on analysing the relationship between internal communication and organisational culture, considering the impact of this relationship on employee motivation, productivity and cohesion. The theoretical framework covered the evolution of organisational theories — from the Classical School of Management to contemporary approaches to organisational culture — highlighting the shift from mechanistic perspectives on organisations to more organic, interpretative and symbolic conceptions. The methodology adopted was qualitative, anchored in participant observation, allowing immersion in everyday communication practices and human resource management processes, although the complementary application of a questionnaire had initially been planned but was made unfeasible by institutional constraints. At the end of the internship, it can be said that there are strong indications that internal communication is a structuring mechanism of organisational culture, influencing employee engagement and contributing, together with leadership, to the configuration of cultural dynamics. The internship provided a space for practical learning and enabled critical and sociological reflection on the importance of communication and culture as strategic axes for organisational success and human resource development.

Keywords: Communication; Organisational Culture; Observation; Company; People

Lista de Siglas e Acrónimos

APS	Associação Portuguesa de Sociologia
BCc	<i>Blind Carbon Copy</i>
CIT	Certificado de Incapacidade Temporária para o Trabalho
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EPI	Equipamento de Proteção Individual
GIF	<i>Graphics Interchange Format</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IBM	<i>International Business Machines Corporation</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
QR	<i>Quick Response</i>
RH	Recursos Humanos
SNS	Serviço Nacional de Saúde
UC	Unidade Curricular

Índice Geral

Resumo	II
Abstract	III
Introdução	1
I. Enquadramento Teórico-conceitual.....	4
1.1. Comunicação Interna e Cultura Organizacional.....	4
II. Enquadramento Institucional.....	24
2.1. Caracterização da entidade de estágio.....	24
2.2. Nota metodológica.....	27
2.2.1. Plano de tarefas, tutoria e autonomia.....	27
2.2.2. Observação participante, posicionalidade e reflexividade	28
III. Atividades desenvolvidas no âmbito do Estágio	30
3.1. Gestão Administrativa de Recursos Humanos.....	30
3.1.1. Elaboração do relatório diário de presenças/ausências.....	30
3.1.2. Recebimento e registo de justificações de ausência	31
3.1.3. SISQUAL WFM - Assiduidade, Horas Suplementares, Ausências, Férias, Alterações de Horários	32
3.1.4. Processamento salarial: comunicação com empresas prestadoras de serviços 34	
3.1.5. Comunicação de baixas médicas	35
3.1.6. Comunicação com seguradora sobre seguro de saúde de colaboradores	36
3.1.7. <i>Onboarding</i> : criação de cartões de colaborador e inserção na plataforma do refeitório	38
3.1.8. Processo de Demissão e <i>Offboarding</i> de Colaboradores.....	38
3.1.9. Digitalização de Arquivo: Gestão dos Processos Individuais dos Colaboradores.....	39
3.2. Saúde e Segurança no Trabalho	40
3.2.1. Planeamento das Consultas de Medicina no Trabalho	40
3.2.2. Comunicação de resultado de aptidão de consulta de medicina do trabalho.	43

3.2.3.	Gestão e entrega de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)	43
3.2.4.	Gestão e Entrega de Sapatos de Restrição	44
3.2.5.	Oferta de <i>Voucher</i> de produtos de puericultura	45
3.3.	Iniciativas de Comunicação Interna.....	45
3.3.1.	Rubrica mensal "Alerta RH"	45
3.3.2.	Agendamento de <i>e-mails</i> de aniversário.....	46
3.3.3.	Dia de São Valentim.....	47
3.3.4.	Carnaval.....	47
3.3.5.	Dia da Mulher.....	48
3.3.6.	Dia do Pai	49
3.3.7.	Elaboração de <i>Newsletter</i> Trimestral.....	49
3.3.8.	Dia da Família	50
3.3.9.	Desenvolvimento do Inquérito de Satisfação sobre o Serviço de Refeições. 51	
3.4.	Recrutamento e Representação Organizacional	52
3.4.1.	Participação numa feira de empregabilidade.....	52
	Reflexão crítica sobre o Estágio realizado.....	54
	Conclusão	61
	Referências Bibliográficas	63
	Anexos.....	69
	Apêndices.....	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Número de grandes empresas (com 250 ou mais trabalhadores) no concelho de Évora, em 2022.	24
---	----

Índice de Anexos

Anexo A – Cartaz da rubrica mensal “Alerta RH”	69
Anexo B – Publicação na Rede Social do Grupo - rubrica mensal “Alerta RH”	69
Anexo C– Agendamento de <i>e-mails</i> de aniversário:	70
Anexo D – <i>E-mail</i> referente ao Dia de São Valentim	70
Anexo E– Publicação na Rede Social do Grupo – Dia de São Valentim.....	71
Anexo F – <i>E-mail</i> referente à celebração do Carnaval	71
Anexo G - Publicação na Rede Social do Grupo – Carnaval	71
Anexo H – <i>E-mail</i> referente ao Dia da Mulher:	72
Anexo I – Publicação na Rede Social do Grupo – Dia da Mulher	72
Anexo J – Cartaz alusivo ao Dia da Mulher	73
Anexo K – <i>E-mail</i> referente ao Dia do Pai	73
Anexo L - <i>Newsletter</i> trimestral: espaço dedicado ao Dia de São Valentim.....	74
Anexo M - <i>Newsletter</i> trimestral: espaço dedicado ao Carnaval.....	75
Anexo N - <i>Newsletter</i> trimestral: espaço dedicado ao Dia da Mulher	76
Anexo O – <i>E-mail</i> referente ao Dia da Família:	76
Anexo P – Publicação na Rede Social do Grupo – Dia da Família.....	77

Índice de Apêndices

Apêndice A – Diário de Campo com apontamento das tarefas realizadas, por dia.....	78
Apêndice B – Guião de inquérito por questionário: “Comunicação Interna e Cultura Organizacional”	84

Introdução

Na atualidade, as organizações operam num cenário de crescente complexidade, fruto da globalização, da inovação tecnológica e da intensificação da competitividade, o que reforça a centralidade dos recursos humanos enquanto pilar de diferenciação institucional e de sustentabilidade. Neste sentido, a análise sociológica da relação entre comunicação interna e cultura organizacional emerge como um exercício pertinente e atual, com vista a compreender melhor a influência destas duas variáveis na motivação, na produtividade, na consolidação de identidades coletivas, na construção de significados partilhados entre trabalhadores, entre outros fenómenos que caracterizam o quotidiano organizacional.

Motivados por este enquadramento inicial, o estágio curricular e o presente e respetivo relatório de estágio inserem-se no âmbito da conclusão do Mestrado em Sociologia – Especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora. O estágio realizado pelo estudante numa unidade fabril de uma empresa multinacional teve assim como foco a relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional, procurando responder às seguintes questões:

- Em que medida o modelo de comunicação instituído contribui para implementar, divulgar e consolidar a cultura organizacional?
- Em que medida o modelo de comunicação interna afeta os níveis de motivação e de produtividade dos colaboradores?
- De que modo a cultura organizacional molda o modelo de comunicação interna?
- De que modo a liderança pode influenciar a relação entre a cultura organizacional e a comunicação interna?

Com vista a obter uma melhor compreensão sobre as situações observadas na ótica da comunicação interna e da cultura organizacional, o primeiro capítulo deste relatório apresenta um enquadramento teórico-conceptual. Este visa enquadrar a evolução das abordagens destas duas temáticas, no contexto das teorias das organizações, e interligar as mesmas nesse processo de revisão da literatura. Verifica-se que os estudos sobre comunicação interna acompanharam o progresso das várias teorias organizacionais do século XX (Oliveira, 2025), que vão desde as Teorias Clássicas da Administração, defendidas por Weber, Fayol e Taylor, que concebem a organização como uma estrutura

mecanicista e hierarquizada (onde a comunicação, predominantemente descendente, acabava por servir como um instrumento de gestão para os líderes); passando pela abordagem da Escola das Relações Humanas (que valoriza o trabalhador na sua dimensão social e humana, o qual deixa de ser observado apenas como um “meio para atingir um fim”, e onde a comunicação já não é exclusivamente vertical); bem como as abordagens sistémicas e contingenciais, desenvolvidas por autores como Katz e Kahn ou ainda Lawrence e Lorsch, as quais introduzem metaforicamente a noção de organização como organismo vivo (Morgan, 1980), a noção de ambiente (interno e externo) e alargam o espetro da comunicação (interna e externa). Referem-se ainda os estudos interpretativos, entre os quais se destacam as Teorias da Cultura Organizacional, nas quais a comunicação e a cultura se interligam, onde a primeira é fundamental na formação e na manutenção da segunda.

A cultura é, neste momento, objeto de estudo de interesse de várias áreas, já que é considerada como o fator principal que explica a diferença de produtividade que favorece as empresas japonesas em detrimento das ocidentais (sobretudo as americanas) (Gomes, 1988). Logo, neste enquadramento, são abordados diversos estudos que marcaram esta fase: a cultura como variável *versus* a cultura como metáfora (Smircich, 1983); os modelos funcionalistas de cultura (tais como os de Schein e de Hofstede), que exploram as potencialidades desta, em busca de uma otimização organizacional; as abordagens críticas e interpretativas que mencionam a cultura nas perspetivas integradora, fragmentadora e diferenciadora (Martin et al., 2004) e sugerem a existência de subculturas (Martin et al., 2004; Sainsaulieu, 1997).

Nos capítulos seguintes relata-se a experiência de estágio. Por conseguinte, o capítulo dois consiste num enquadramento institucional, no qual é feita uma caracterização da empresa - uma unidade fabril pertencente a uma multinacional de um grupo de organizações do setor industrial, dedicada à produção de componentes eletrónicos e ao desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras e diversificadas. O estudante, enquanto estagiário, foi integrado no Departamento de Recursos Humanos (DRH) desta empresa, espaço privilegiado para desenvolver as atividades de observação e de participação nos processos que marcam o dia-a-dia da organização. Ainda neste capítulo, são apresentados, através de uma nota metodológica, os procedimentos adotados no desenvolvimento do estágio, que assenta numa abordagem qualitativa, com recurso à observação participante, permitindo uma compreensão indutiva das práticas comunicacionais e culturais. Esta nota inclui igualmente

a descrição da organização do trabalho e de como foram distribuídas as tarefas desenvolvidas ao longo do período de estágio. Em virtude de não ter sido possível aplicar um questionário aos trabalhadores como inicialmente previsto - por decisão da empresa - a experiência de estágio requereu um reforço da análise interpretativa das interações e dinâmicas em que o estudante participou e/ou observou.

De seguida, são descritas no terceiro capítulo as várias e diversas atividades realizadas no decorrer do estágio, e no quarto é feita uma densa reflexão crítica e sociológica sobre o estágio, estabelecendo igualmente uma correlação com as ideias presentes no enquadramento teórico anteriormente abordado.

No quadro do Mestrado em Sociologia – Especialização em Recursos Humanos, este relatório de estágio mostra-se dotado de relevância em duas dimensões: contribui academicamente para o aprofundamento do estudo da comunicação interna e da cultura organizacional em contextos industriais de grande escala; e enquanto reflexão aplicada sobre os desafios concretos que se colocam à gestão de pessoas num ambiente organizacional dinâmico e tecnologicamente exigente.

I. Enquadramento Teórico-conceptual

1.1. Comunicação Interna e Cultura Organizacional

Embora o estudo da comunicação nas organizações culmine no estabelecimento da disciplina da Comunicação Organizacional na década de 1940 nos Estados Unidos da América (Ruão, 2016), não se pode descurar o percurso prévio à sua criação, até porque se observa uma mudança paradigmática no estudo das organizações com o desenvolvimento das teorias organizacionais ao longo de todo o séc. XX. Tal afirmação é sustentada por Redding e Tompkins em 1988, ao dividirem a evolução da Comunicação Organizacional em três momentos:

- Preparação (de 1900 a 1940), onde “Foram lançadas as bases, tanto no meio académico como no mundo dos negócios, para destacar os processos e as competências de comunicação — especialmente as competências — como fenómenos organizacionais dignos de estudo especializado” (Redding & Tompkins, 1988, p. 7).
- Identificação e Consolidação (de 1940 a 1970), na qual “[..] tanto profissionais como académicos começaram a delinear os contornos de uma nova área temática, geralmente denominada «comunicação empresarial e industrial»” (Redding & Tompkins, 1988, p. 7).
- Maturidade e Inovação (de 1970 em diante), caracterizada por “[...] uma proliferação de pesquisas empíricas, acompanhadas por esforços inovadores para desenvolver conceitos, premissas teóricas e críticas filosóficas.” (Redding & Tompkins, 1988, p. 7).

Com base nesta divisão, no momento de Preparação, destacam-se as teorias da Escola Clássica da Administração, nomeadamente as de Max Weber, Henri Fayol e Frederick Taylor.

Na sua Teoria da Burocracia, a preocupação de Weber (1864-1920) com a formalidade proveniente das “diretivas de comunicação” da estrutura de autoridade da organização

limitava a comunicação (a mesma seria permitida desde que fosse ao encontro das linhas formais estabelecidas), sendo ignorada a vertente informal da mesma (Garrido, Goldhaber & Putnam, 2022); deste modo “A abordagem de comando e controlo da comunicação consistia em ordens claras dos superiores aos subordinados [...] as tarefas recebiam regras explícitas a serem seguidas até à sua conclusão.” (Coleman, 2011, p. 35).

Por sua vez, através da Teoria Administrativa, Henri Fayol (1841-1925) “[...] designava estratégias específicas para implementar a estrutura burocrática e, por isso, traduzia muitos princípios deste modelo em prescrições para a prática gerencial” (Oliveira, 2025, p. 47) - concretamente, com o “[...] estabelecimento de sistemas de entrega de ordens de trabalho em uma unidade serial (conceito de cascata), dando singular importância à comunicação cara a cara e evitando as formas de *bypass* na comunicação horizontal e transversal” (Garrido, Goldhaber & Putnam, 2018, p. 29).

Por último, a Teoria da Gestão Científica de Frederick Taylor (1856-1915) “[...] focava-se no aumento da produção que a procura impunha às organizações e aos seus trabalhadores” (Coleman, 2011, p. 46), o que levou Taylor a desenvolver “[...] métodos que permitiam aos trabalhadores produzir mais em menos tempo.” (Coleman, 2011, p. 46); assim, para esta teoria, “A comunicação era de cima para baixo (descendente, *top-down*) e o trabalhador tinha pouca influência na estrutura organizacional.” (Coleman, 2011, p.46).

Segundo Ruão (1999), no âmbito das teorias clássicas de gestão, os colaboradores eram considerados meros instrumentos para a consecução dos objetivos organizacionais, razão pela qual a comunicação que lhes é dirigida se restringe apenas às informações indispensáveis ao cumprimento adequado das suas funções. Deste modo, a mesma caracteriza-se por ser, na maioria das situações, comunicação em sentido descendente (Ruão, 1999). Contudo, e embora Henri Fayol defendesse a predominância da comunicação descendente nas organizações, o mesmo introduziu a possibilidade de ser aplicada uma comunicação horizontal (também designada como “ponte”), pois era especialmente vantajosa em situações de crise, ao permitir uma comunicação mais rápida e direta (Coleman, 2011).

Há que sublinhar que esta corrente teórica é a que melhor concebe a “organização como máquina” - uma das metáforas organizacionais concebidas por Morgan (1980). Como refere o próprio:

Na teoria clássica e burocrática da organização, a ênfase principal é colocada na análise e no desenho da estrutura formal de uma organização e da sua tecnologia. [...] estas teorias [...] procuram desenhar organizações como se fossem máquinas, e os seres humanos que se espera que trabalhem dentro dessas estruturas mecânicas devem ser valorizados pelas suas habilidades instrumentais. (Morgan, 1980, p. 614)

Ainda na fase de preparação, na década de 1930, as teorias da Escola Clássica de Administração começam a ser questionadas pelas Teorias das Relações Humanas, as quais defendiam a concessão de maior autonomia e influência aos trabalhadores, promovendo a participação, a confiança recíproca, a cooperação e uma menor rigidez formal nas estruturas organizacionais (Bilhim, 1996).

Tendo por base Prado & Alves (2011), foram diversos autores que desempenharam um papel fundamental na formulação dos conceitos basilares das correntes que inauguraram e desenvolveram o estudo do indivíduo nas organizações. Destacam-se, entre eles, os chamados Teóricos Transitivos e os representantes da Escola das Relações Humanas, como Mary Parker Follett (1868-1933), Chester Barnard (1886-1961), George Elton Mayo (1880-1949), Fritz Roethlisberger (1898-1974), William Dickson (1904-1973), entre outros.

Porém, o interesse nesta teoria organizacional despontou maioritariamente das conclusões resultantes dos estudos liderados por Elton Mayo na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company (1924-1932), sobre a influência que as mudanças no ambiente laboral poderiam exercer na produtividade dos membros organizacionais. Note-se que estes estudos são posteriores aos da *National Academy of Sciences* dos Estados Unidos da América, que não conseguiu encontrar uma relação direta entre a produtividade e a intensidade da luz (Oliveira, 2025) - verificou-se que quer nas áreas de trabalho em que a intensidade da luz foi diminuída, quer naquelas em que se manteve igual, a produtividade aumentou (Coleman, 2011).

Mayo compreendeu que a comunicação é um aspeto importante numa equipa de trabalho, de modo que o próprio desenvolve a segunda experiência levada a cabo na fábrica, na qual, além de explorar o efeito da mudança das condições laborais na motivação dos trabalhadores, isolou um pequeno grupo de seis trabalhadoras, às quais “[...] foi dada mais liberdade de comunicação do que era habitual na fábrica, o que resultou num relacionamento mais próximo entre elas [...]” (Nabiyeva, 2022, p. 6). As próprias trabalhadoras “[...] descobriram que o melhor método para aumentar a produção era comunicarem e trabalharem em equipa.” (Coleman, 2011, p. 54). Já na terceira experiência, os trabalhadores foram encorajados a manifestarem-se livremente sobre qualquer assunto, tendo-se concluído que o trabalhador valoriza a comunicação, o reconhecimento e o facto de ser ouvido por parte dos seus superiores. (Coleman, 2011). Por fim, na quarta experiência, Mayo analisou um grupo de trabalhadores e depreendeu-se que o próprio grupo estabeleceu informalmente as suas regras e acabou por aumentar a sua produtividade, destacando-se a “[...] ajuda mútua entre os trabalhadores para alcançar as metas estabelecidas e garantir que todos fizessem a sua parte.” (Coleman, 2011, p. 55).

O movimento das Relações Humanas demonstrou que a produtividade dos trabalhadores é mais influenciada por fatores sociais e psicológicos do que pelas condições físicas de trabalho (e.g. iluminação). Na decorrência destas conclusões desenvolveram-se os estudos sobre a motivação humana, a liderança, a comunicação, a dinâmica de grupos ou a organização informal e a sua relação com a produtividade. (Chiavenato, 1983).

Embora os estudos de Hawthorne tenham definido o início do movimento das Relações Humanas, há que ter em conta que este perdurou até às décadas de 1950 e 1960 (Van Buren, 2008), em que se destacam, entre outros estudos, a pirâmide das necessidades de Maslow e as Teorias X e Y de McGregor. Este momento é assim marcado por um aprofundamento das Teorias das Relações Humanas: as teorias organizacionais transitam para a fase de Identificação e Consolidação, mencionada inicialmente.

Com efeito, na pirâmide das necessidades de Maslow, “[...] as necessidades humanas são classificadas em cinco categorias principais: fisiológicas, segurança, afiliação (pertencimento), estima e autorrealização.” (Cavalcanti et al., 2019, p. 3). As necessidades humanas estão associadas à motivação, pelo que “[...] Maslow sugere que os líderes se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus

colaboradores, para, dessa forma, poderem responder à questão: como motivar os trabalhadores?” (Cunha et al., 2016, p. 123). Acrescenta-se ainda que, segundo Coleman (2011), nesta teoria as pessoas só se podem encontrar em outro nível de motivação a partir do momento em que as suas necessidades básicas mais fundamentais são satisfeitas.

Tendo por base Ribeiro et al. (2018), Douglas McGregor desenvolve na década de 1960 duas teorias que concordam com as duas abordagens distintas existentes no que à gestão de organizações diz respeito: a Teoria X, que concorda com a visão mecanicista das teorias da Escola Clássica da Administração, na qual se “[...] assume que os empregados não gostam de trabalhar, são preguiçosos, não gostam de assumir responsabilidades, e só obrigados são capazes de trabalhar.” (Bilhim, 1996, p. 300); e a Teoria Y, que vai mais ao encontro das preocupações relativas ao comportamento humano nas organizações (ou seja, identifica-se com a corrente das Relações Humanas), na qual se “[...] assume que os empregados gostam de trabalhar, são criativos, buscam a responsabilidade, e podem exercer a autodireção e o autocontrolo.” (Bilhim, 1996, p. 300).

Do ponto de vista da comunicação organizacional, ao comparar-se as teorias que marcaram esta primeira fase dos estudos da mesma, observa-se que a Teoria Clássica consolidou uma perspetiva mecanicista da comunicação nas organizações, entendida essencialmente como um processo interno de carácter descendente. Já a Escola das Relações Humanas introduziu uma abordagem mais humanizada ao reconhecer a relevância não apenas da comunicação descendente, mas também da comunicação horizontal no ambiente organizacional (Ruão, 2016). Esta última também conduziu a que “[...] questões como comunicação organizacional, processos de socialização, confiança e emoções foram legitimadas como objetos de estudo académico e preocupação gerencial.” (Van Buren, 2008, p. 637).

A consolidação das Teorias das Relações Humanas é seguida da abordagem dos Recursos Humanos, que resulta das críticas levantadas às mesmas, nomeadamente pelo facto de considerarem, à semelhança das teorias que as antecedem, “[...] as pessoas como fins que deviam ser superados, em vez de meios para determinar e alcançar objetivos desenvolvidos através da participação.” (Van Buren, 2008, p. 637).

Neste sentido, para os teóricos da Teoria dos Recursos Humanos, “[...] quanto mais os funcionários participassem da tomada de decisões, maior seria a probabilidade de desenvolverem uma compreensão dos problemas da organização” (Oliveira, 2025, p. 50).

É com base no parâmetro da participação dos funcionários e nas práticas de comunicação resultantes que Rensis Likert estabelece quatro tipos de gestão/liderança organizacional: a organização exploradora/autoritária, a organização benevolente/autoritária, a organização consultiva e organização participativa (Figueira, 2018).

Com efeito, tendo por base Figueira (2018), os quatro tipos identificados podem ser divididos em dois grupos, uma vez que a organização exploradora/autoritária e a organização benevolente/autoritária são semelhantes à Teoria X e à Teoria Y de McGregor, respetivamente.

As organizações exploradora/autoritária e benevolente/autoritária assemelham-se à Teoria X na medida em que reproduzem características da gestão clássica, tais como a predominância de uma comunicação descendente, o recurso ao medo como forma de motivação, a centralização das decisões no topo da cadeia de gestão, sendo a única diferença o facto de a segunda não promover a exploração do trabalhador. (Figueira, 2018)

Por sua vez, a organização consultiva e a organização participativa seguem a Teoria Y de McGregor: na primeira, embora as decisões fossem igualmente provenientes do topo da cadeia de gestão, antes de serem determinadas, as opiniões dos trabalhadores eram previamente auscultadas e ponderadas, o que infere a aplicação de uma comunicação bidirecional (tanto ascendente como descendente); já na segunda, fomentava-se uma ampla inclusão dos membros da organização nos processos de decisão e na definição de objetivos, bem como pela partilha do controlo entre todos os níveis hierárquicos, suscitando assim uma comunicação multidirecional (Figueira, 2018). Resumindo, estes dois tipos de organização são caracterizados pela “[...] total confiança superiores-subordinados, descentralização decisória, motivação assente predominantemente nas recompensas, na participação e no envolvimento, e comunicação em todos os sentidos.” (Cunha et al., 2016, p. 281).

É de realçar ainda que este último tipo de organização definido por Likert – a organização participativa - condiz com a gestão participativa, promovida por Chris Argyris (outro teórico que é tomado como referência das Teorias dos Recursos Humanos); nesta “[...] todos os

membros da organização tomavam parte no processo de tomada de decisão, assumiam mais responsabilidade e sentiam como suas as vitórias da organização. A resultante autossatisfação serviria de fonte de motivação para um funcionamento mais eficaz de organização.” (Scheinsohn & Saroka, 2000, citados por Figueira, 2018, p. 40).

A fase de Identificação e Consolidação é marcada ainda pela adaptação de uma teoria proveniente da biologia para as ciências sociais: a Teoria Geral dos Sistemas de Karl Ludwig von Bertalanffy (Ruão, 2016; Figueira, 2018; Oliveira, 2025). Nessa adaptação, destacam-se os contributos de Katz e Kahn, que em 1966 consideram a organização como “[...] um sistema aberto que recebe materiais e energia do exterior e gera produtos que são consumidos pelo exterior e com isso é possível obter novos fluxos de materiais e fornecimentos que mantêm o sistema em constante operação.” (Durán, 2021, p. 1233). Desta forma, com a abordagem sistêmica, a comunicação passou a desempenhar um papel fundamental na organização, porque “[...] lubrificava todo o sistema para operações suaves e subsistemas integrados para a estabilidade do sistema maior” (Lai & Lin, 2017, p. 9). De acordo com Ruão (2016), a comunicação divide-se consoante seja feita entre as diversas partes constituintes do sistema (comunicação interna, atribuindo-se foco na troca de informações) ou entre o próprio sistema para com o meio ambiente (comunicação externa, por forma a obter informações sobre este último, bem como de potenciais ameaças ou oportunidades).

A abordagem sistêmica das organizações ainda caracteriza o início da fase de Maturidade e Inovação, porém é a partir desta que nascem as teorias contingenciais, que contrapõem a visão de que apenas existe uma forma ideal de gerir uma organização (Contractor, 1994). De um modo geral, “Os estudos de contingência têm-se centrado na relação entre variáveis do contexto organizacional, por exemplo, incerteza, tecnologia, concorrência; e estrutura organizacional, ou seja, centralização, formalização.” (Donaldson, 2006, p. 104). Tendo por base Bilhim (1996), é através da relação entre estas variáveis que as teorias da contingência obtêm a sua base teórica inicial, e concluem que um ambiente (em torno da organização) caracterizado pela estabilidade e previsibilidade leva a organização a optar por uma estrutura focada na formalidade e na centralização; em oposição, um ambiente caracterizado pela instabilidade e imprevisibilidade provoca a adoção de uma estrutura organizacional mais descentralizada e informal – estas duas perspetivas traduzem os dois tipos de estruturas identificados por Burns e Stalker em 1961: estruturas mecânicas e orgânicas, respetivamente.

Além do contributo de Burns e Stalker, destaca-se outra teoria contingencial, a de Woodward, ao identificar em 1965 “uma relação prescritiva e funcional entre a tecnologia e a estrutura das empresas, ou seja, a estrutura é contingente relativamente à tecnologia utilizada, sendo esta ligação uma determinante do sucesso organizacional.”. (Serrano, 2012, p. 10). Outra teoria contingencial bastante reconhecida é a de Lawrence e Lorsch (em 1967), marcada pela identificação de subsistemas dentro de uma organização (tendo os autores resumido os mesmos em três principais: o *marketing*, o técnico-económico e o científico) e por conseguinte, analisar a diferenciação e a integração entre subsistemas por forma a avaliar o modo como tanto os próprios subsistemas como a organização (no geral) “enfrentam” o ambiente em que se situam e respetivas características. (Lawrence & Lorsch, 1967; Bilhim, 1996; Figueira, 2018). Nomeadamente, a diferenciação “[...] inclui os atributos comportamentais dos membros dos subsistemas organizacionais; isto representa uma ruptura com a definição clássica do termo como simplesmente a divisão formal do trabalho.” (Lawrence & Lorsch, 1967, p. 4), e a integração “[...] define-se como o processo de alcançar a unidade de esforços entre os vários subsistemas na realização das tarefas da organização.” (Lawrence & Lorsch, 1967, p. 4).

Além da influência que representaram para o desenvolvimento das teorias contingenciais, os estudos da abordagem sistémica serviram igualmente de base para as pesquisas que exploraram a vertente cultural das organizações (Smircich, 1983).

Apesar da relevância das abordagens clássicas, humanistas, sistémicas e contingenciais para o estudo da comunicação nas organizações, ficou evidente que compreender apenas os fluxos, canais e direções da comunicação não era suficiente. As organizações começaram a ser vistas também como sistemas de significados partilhados, rituais e símbolos — deslocando o foco para aquilo que viria a ser conhecido como cultura organizacional.

De modo a entender melhor o que é a cultura organizacional, há que ter previamente em consideração que a sua própria conceptualização representa um exercício difícil, não só devido à multidisciplinaridade dos estudos e perspectivas sobre a mesma, bem como a sobreposição com os conceitos de clima e identidade (Cunha et al., 2016). Contudo, não obstante a multidisciplinaridade referida, observam-se nas várias definições propostas as bases antropológicas sobre a cultura (Gomes, 2000), estas que também não são consensuais entre si, o que poderá explicar a razão desta característica dos estudos de cultura

organizacional (Smircich, 1983); todavia, “De modo geral, os antropólogos entendem a cultura como um sistema de significados e símbolos com conteúdos implícitos ou expressos, sendo apreendidos através de práticas dominantes entre os membros de um determinado grupo social.” (Caixeiro, 2014, p. 247).

Assim, perante este aviso prévio, segue a explicitação da variedade de estudos existentes sobre este tema, recorrendo a um enquadramento histórico do mesmo, tal como afirma Pechincha: “A compreensão da cultura organizacional passa pela observação histórica da sua existência.” (Pechincha 2010, p. 72).

As origens da cultura organizacional remontam a alguns dos estudos já referidos ao longo deste enquadramento teórico. Por exemplo, através dos estudos de Hawthorne concluiu-se que fatores sociais, normas informais e grupos de trabalho influenciam fortemente a produtividade, assim como os trabalhos de Maslow, McGregor e Likert sobre a motivação e os estilos de liderança começaram a destacar a importância de perceções, crenças e estilos relacionais na vida organizacional. Destaca-se ainda a introdução do conceito de “subsistema”, resultantes da “diferenciação” e/ou “integração” referidas nas teorias contingenciais (que utilizam a base ambiental da abordagem sistémica) - algo que prenuncia a ideia de subcultura, tópico que será referido mais à frente.

Contemporâneo a estes estudos (a maioria situados nos anos 50 e 60 do século XX), realça-se Elliot Jacques, que introduz diretamente o termo *cultura* para descrever valores e práticas em fábricas. Segundo o próprio:

A cultura da fábrica é a sua forma habitual e tradicional de pensar e agir, partilhada, em maior ou menor grau, por todos os seus membros, e que os novos membros devem aprender e, pelo menos parcialmente, aceitar, para serem aceites ao serviço da empresa. (Jacques, 1951, citado por Koene, 1996, p. 7).

Complementarmente, Selznick desenvolveu em 1957 uma perspetiva sociológica mais ampla, ao conceber a organização como resultado de um processo de institucionalização, através da incorporação institucional do propósito (Koene, 1996). Desta forma:

[...] quanto mais o indivíduo se vincular e se comprometer pessoal e organizacionalmente, mais a instituição será valorizada como fonte de satisfação pessoal. Quando estes procedimentos se generalizam a todos os membros, a organização adquire uma unidade interna que vai refletir-se, certamente, em todos os domínios da vida organizacional. (Caixeiro, 2014, p. 243).

No entanto, foi nas décadas de 1970 e 1980 que a cultura organizacional se popularizou. Tal acontece devido à “[...] tomada de consciência, por parte dos estudiosos, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e na premissa de que a cultura é um elemento diferenciador das organizações bem-sucedidas a partir do inesperado êxito das empresas japonesas” (Caixeiro, 2014, p. 242). A cultura é atribuída como o motivo de uma (sugerida) maior produtividade japonesa em detrimento da americana (Gomes, 1988), já que não foi possível encontrar diferenças entre as empresas japonesas e as ocidentais através da análise da estrutura formal, que reunia à época a atenção das várias formas de investigação organizacional (Ouchi & Wilkins, 1985).

Este sucesso japonês - sobretudo num momento marcado pela crise petrolífera de 1973 (Raposo, 2020) - suscitou o interesse dos teóricos, principalmente os da área da gestão, sobre a cultura nas organizações (Cunha et al., 2016) e contribuiu ainda para a mediatização desta temática com a venda de *best-sellers* (Bilhim, 1996), como são os casos de livros de Deal & Kennedy e de Peters & Waterman, ambos publicados em 1982 (Schneider & Barbera, 2014).

A preocupação com as questões culturais conduz a uma transição de paradigmas: quer o estrutural, no qual “[...] os indivíduos são forçados a se adaptarem à estrutura da organização e ao conjunto de ideias e de crenças, mais ou menos coerentes, que influenciam as suas respectivas acções na organização” (Pechincha, 2010, p. 79), quer o funcionalista, que reforça “[...] a importância que os símbolos culturais podem desempenhar na manutenção da cultura de que fazem parte e dos sistemas que representam, de forma a mantê-los em desenvolvimento” (Pechincha, 2010, p. 78), até então “vigentes”, dão lugar ao paradigma interpretativo, este que:

[...] procura perceber a forma através da qual os sistemas culturais são criados e mantidos, salientando o papel fundamental que os símbolos, transmitidos através da comunicação, podem exercer como forma de criar e interpretar a cultura, e permitindo, assim, uma constante construção e reconstrução da mesma dentro das organizações (Pechincha, 2010, p. 78).

Por conseguinte, a esta mudança de paradigmas associa-se a mudança de metáforas organizacionais, pois às metáforas mecânica e orgânica, que caracterizam as teorias organizacionais que vão desde a Teoria Clássica da Administração até às abordagens sistémicas e contingenciais, sucede a metáfora cultural, que retrata a organização como uma “[...] forma particular de expressão humana” (Smircich, 1983, p. 353).

Esta fase transitória pode ser ainda compreendida à luz das perspetivas antropológicas de Geertz (em 1973) e Goodenough (em 1971) sobre a cultura, que se afastam da lógica dos paradigmas anteriores que influenciavam e ditavam as teorias (e consequentemente, os objetivos) organizacionais: o primeiro “[...] acentua a importância dos aspectos não tangíveis (regras, planos e instruções) que orientam o comportamento, ou seja, enfatiza a dimensão simbólica da cultura” (Gomes, 2000, p. 28); o segundo, com base em Gomes (2000), perspetiva a cultura como uma espécie de “manual de instruções comportamental” no contexto de uma comunidade, contendo o que é preciso saber sobre ela e o que se deve acreditar, de modo a estar o melhor integrado possível na mesma.

Em 1983, Smircich, no seu artigo *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, faz uma revisão crítica sobre como o conceito de cultura estava a ser mobilizado nos estudos organizacionais, e embora detalhe múltiplas perspetivas, estas podem ser compreendidas, em termos gerais, em duas grandes vertentes.

A primeira aborda a cultura nas organizações enquanto variável organizacional, onde o pressuposto central consiste em identificar os valores, normas e crenças que sustentam a vida organizacional, resultantes de processos de socialização e de adaptação dos indivíduos ao contexto da organização (Bilhim, 1996). Ou seja, a cultura é considerada como algo que a organização *tem*, como refere Smircich:

As organizações e culturas devem ser conhecidas através do estudo de padrões de relações entre e dentro das fronteiras. Os resultados desejados da investigação sobre esses padrões são declarações de relações contingentes que terão aplicabilidade para aqueles que tentam gerir organizações. (Smircich, 1983 p. 347)

Em oposição, a segunda tendência caracteriza a cultura como uma metáfora, que “[...] promove uma visão das organizações como formas expressivas, manifestações da consciência humana. As organizações são compreendidas e analisadas não só em termos económicos ou materiais, mas também em termos dos seus aspetos expressivos, ideacionais e simbólicos” (Smircich, 1983, p. 347 – 348). Assim, nesta perspetiva, as organizações *são* cultura.

Apesar de se assistir a uma mudança de paradigmas, os estudos e livros que se tornaram mais populares seguem ainda uma lógica funcionalista.

Com efeito, o artigo de Pettigrew de 1979 intitulado *On Studying Organizational Cultures* destaca-se pelo facto de ser dos primeiros trabalhos a empregar explicitamente a noção de “cultura” no estudo das organizações (segundo Bilhim (1996), transportando-a propositadamente da antropologia social para os campos das teorias organizacionais e da gestão) - “A cultura é o sistema de significados aceites publicamente e coletivamente que opera para um determinado grupo num determinado momento.” (Pettigrew, 1979, p. 574). O autor afirma que cultura é composta por símbolos, linguagem, rituais e mitos, crenças e ideologias, que se relacionam com problemas de controlo, integração e compromisso (Pettigrew, 1979).

Por sua vez, Deal e Kennedy, no livro de 1982 dedicado à cultura corporativa *Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life*, definem a cultura como “*the way we do things around here*”, isto é, “o modo como fazemos as coisas por aqui” (Gomes, 2000). Igualmente nesse ano, o livro *In search of Excellence* de Peters e Waterman institui a “excelência” no vocabulário organizacional, sendo as empresas “excelentes” aquelas que estão mais preparadas para enfrentar e responder aos obstáculos do mercado (Cunha et al., 2016), apoiando-se em culturas fortes, já que a cultura é vista como “[...] um conceito forte

que as organizações têm de si mesmas como entidades, a qual se reflecte nos seus próprios valores, histórias, mitos e lendas.” (Raposo, 2020, p. 172).

A década de 1980 não foi apenas de popularização, mas também de sistematização académica no que concerne aos estudos sobre a cultura organizacional. Neste sentido, foram vários os modelos criados sobre a cultura. Neste enquadramento, serão abordados os modelos de Schein e Hofstede.

Há que realçar que Schein é um autor tomado como referência dentro da disciplina da Cultura Organizacional, tendo criado uma das principais definições sobre este termo, algo que não é de fácil consenso, como explicado anteriormente. A cultura organizacional diz assim respeito ao

[...] padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 1985, citado por Cunha et al., 2016, p. 622)

Posto isto, no modelo de Schein, a cultura está presente simultaneamente em três níveis ou camadas (Hatch, 1993), com a seguinte ordem:

- Artefatos e criações, que incluem “[...] os padrões de comportamento tangíveis que são vistos repetidamente dentro de uma organização e os artefatos visíveis que servem como manifestações amplamente reconhecidas dos valores e normas culturais da organização [...]” (Guterman, 2024, p. 7), como são exemplos “[...] a arquitectura dos edifícios da organização, a tecnologia usada, a maneira de vestir, falar e de se comportar, de comunicar, incluindo as publicações da organização.” (Raposo, 2020, p. 163);
- Valores adotados, que são “[...] princípios sociais, filosofias, objetivos e padrões considerados como tendo valor intrínseco.” (Hatch, 1993, p. 659). Estes

correspondem aos valores em uso (de difícil identificação; não devem ser confundidos com os valores aparentes que pertencem ao primeiro nível/camada), que orientam o comportamento os indivíduos e determinam o *modus operandi* da organização (Apanavicius, 2013).

- Pressupostos básicos, definidos como “[...] crenças e suposições centrais tácitas da organização nas quais cada membro se baseia ao interpretar e agir de acordo com os valores da organização e selecionar o comportamento que acreditam ser apropriado da perspectiva cultural da organização.” (Guterman, 2024, p. 7). Conclui-se, por via da definição de cultura de Schein antes citada, que o mesmo posiciona a cultura organizacional neste nível, atentando ainda que a não compreensão deste nível/camada leva a que os restantes níveis/camadas não sejam igualmente bem compreendidos. (Apanavicius, 2013).

Apesar de se dedicar ao estudo comparativo das culturas nacionais, o modelo de Hofstede confere uma forte influência sobre o campo da Cultura Organizacional, dado que as análises observadas num prisma transcultural fomentaram a investigação empírica sobre a cultura nas organizações (Cunha et al., 2016).

O modelo de Hofstede surge através da análise de uma base de dados, formada pelas respostas dos funcionários de subsidiárias nacionais (de 64 países) da IBM (Hofstede et al., 1990), a questionários cujas perguntas estavam “[...] relacionadas à satisfação no trabalho, colegas, gestores e à perceção dos problemas encontrados no local de trabalho; objetivos pessoais, crenças e preferências em relação à vida profissional e aos negócios; dados demográficos: idade, sexo, grau, ocupação, antiguidade...” (Sainsaulieu, 1997, p. 168). Dessa análise, Hofstede propôs que as culturas nacionais podem ser caracterizadas segundo quatro dimensões: individualismo-coletivismo, evitamento da incerteza, masculinidade-feminilidade e distância hierárquica. A estas, juntaram-se mais duas posteriormente: a orientação de longo prazo e a indulgência. (Cunha et al., 2016). As seis dimensões descrevem-se da seguinte forma:

- Individualismo-coletivismo: nesta dimensão, “mede-se” o quanto a sociedade incentiva os indivíduos a criar as suas próprias ideias e a agir por conta própria, bem como a focarem-se nos seus próprios objetivos, ou nos do grupo. Por isso, em países

mais individualistas, a liberdade individual e a competição são muito importantes, e as pessoas são estimuladas a atingir as suas metas pessoais com mais ênfase (Raposo, 2020); já em países com culturas coletivistas, “[...] as pessoas tendem a colocar os interesses do grupo e da comunidade em lugar primordial, esperando, em troca, receber lealdade.” (Cunha et al., 2016, p. 639).

- Evitamento da incerteza: evidente no modo como a cultura prepara os seus membros para lidar com situações desconhecidas e diferentes das habituais, de forma confortável ou não. Logo, as culturas evitantes são conhecidas por se resguardarem na previsibilidade e em códigos normativos e de comportamento, com vista a minimizar e a não enfrentar estas situações incomuns; já as culturas que aceitam mais a incerteza, são mais abertas a diferentes opiniões, e não são tão formais e rígidas quanto ao comportamento dos indivíduos e têm um posicionamento filosófico e religioso mais empirista e relativista (Hofstede, 2011).
- Masculinidade-feminilidade: as teses retiradas dos estudos da IBM quanto à influência que a variável sociodemográfica género representa, são de que os valores das mulheres são relativamente estáveis entre diferentes países, ou seja, variam pouco de cultura para cultura; contudo, os valores dos homens variam mais: em alguns países, eles tendem a ser mais assertivos e competitivos (estes dois aspetos definem o polo “masculino”), enquanto que em outros, tendem a ser mais modestos e atenciosos (os equivalentes do polo “feminino”), aproximando-se dos valores das mulheres. Por conseguinte, em países “masculinos”, os homens destacam-se por serem muito mais competitivos e assertivos do que as mulheres, criando uma maior distância entre os géneros. Em países “femininos”, homens e mulheres partilham valores semelhantes, centrados na empatia e no recato (Hofstede, 2011).
- Distância hierárquica: definida “[...] como a medida em que os membros menos poderosos das organizações e instituições [...] aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual.” (Hofstede, 2011, p. 9). Assim, em países com maior distância hierárquica, o estatuto ganha uma dimensão relevante, contribuindo por exemplo para o formalismo e para a disparidade de rendimentos entre os trabalhadores e os seus superiores, pelo que os primeiros evitam manifestar

abertamente o desagrado das decisões dos segundos; em contrapartida, nas culturas em que distância hierárquica é inferior, os trabalhadores não receiam em discordar e em intervir nas decisões tomadas pelas chefias, pois consideram que estão no mesmo nível que estes (Raposo, 2020; Cunha et al., 2016).

- Orientação de longo prazo: esta dimensão aponta para “[...] o grau em que as pessoas e os coletivos a que pertencem se focalizam em objetivos de longo prazo e, por exemplo, investem na educação que lhes permite melhor lidar com os desafios futuros” (Cunha et al., 2016, p. 640)
- Indulgência: concentra-se nas normas sociais e no controlo que a sociedade e os seus próprios cidadãos têm sobre desejos e impulsos. No fundo, enquanto as culturas indulgentes permitem a gratificação e a satisfação pessoal de desejos, tendo os indivíduos um menor autocontrolo, as culturas restritivas dão uma maior importância às normas sociais, e as pessoas interpretam a indulgência como algo moralmente incorreto. (Hofstede, 2011; Cunha et al., 2016).

Em contraste com esta perspetiva instrumental e normativa dos modelos funcionalistas, emergem abordagens interpretativas e críticas que rejeitam a conceção da cultura como variável manipulável e a analisam, antes, como processo simbólico, fragmentado e contraditório, isto é, associadas à segunda tendência de estudos identificada por Smircich em 1983. Enquanto modelos como os de Hofstede e Schein pressupõem a existência de uma cultura organizacional una e relativamente coesa, as críticas interpretativistas deram origem a propostas como a de Martin (em 1992), que sistematiza três perspetivas analíticas: integração, diferenciação e fragmentação.

A perspetiva da integração corresponde ao que se afirmou no parágrafo anterior sobre os modelos de Schein e de Hofstede. Nesta, os líderes desempenham um papel central, sendo responsáveis pela criação de cultura nas organizações (Gomes, 2000), pelo que “[...] o conflito e a inconsistência, a ambiguidade e a diferenciação estão postas de parte, na medida em que se pressupõe uma análise assente no plano dos consensos da organização.” (Caixeiro, 2014, p. 269).

A diferenciação demonstra a vertente dinâmica da cultura nas organizações, ao admitir a coexistência de grupos diferenciados (apelidados de “subculturas”) com valores próprios, e que através destes podem contestar e alterar a cultura organizacional (West et al., 2014; Pechincha, 2010). Assim, para Raposo “[...] a aparente unidade cultural, mascara muitas subculturas organizacionais.” (Raposo, 2020, p. 169).

Por fim, ao contrário da perspectiva diferenciadora, a fragmentadora analisa como é que o indivíduo percebe e reage à ambiguidade e à inconsistência (Caixeiro, 2014). Segundo Martin et al. (2004):

As interpretações das manifestações de uma cultura são múltiplas — nem claramente consistentes nem claramente inconsistentes; em vez disso, a relação entre as interpretações é complexa, contendo elementos de contradição e confusão. Da mesma forma, o consenso não é abrangente em toda a organização nem é específico de uma determinada subcultura. (Martin et al., 2004, p. 16)

Com as perspectivas de Martin, é perceptível que, assim como os estudos inspirados em abordagens antropológicas adotam uma perspectiva integradora (a associação dos modelos de Schein e Hofstede vai ao encontro desta perspectiva), os de carácter interpretativo, de orientação mais sociológica, enfatizam a diversidade e a coexistência de subculturas dentro das organizações - pressupostos da perspectiva diferenciadora (Caixeiro, 2014).

Um dos principais teóricos que se notabilizou com os seus trabalhos sobre subculturas foi Renaud Sainsaulieu. Como refere Gomes, “A tipologia das subculturas organizacionais que Sainsaulieu (1977, 1980), assim, acabou por identificar, visa traduzir a complexidade cultural da empresa, onde coexistem culturas associadas a diferentes categorias socioprofissionais.” (Gomes, 2000, p. 79). É a partir desta análise que o sociólogo apresenta quatro tipos de modelos subculturais: de integração/fusão, de negociação, de afinidades, e de retirada/de poder.

Começando pela cultura de integração/fusão - relacionada a operários não-qualificados (Torres, 2009) - esta caracteriza-se pela forte coesão entre membros organizacionais, imperando os valores e objetivos comuns:

[...] o coletivo é valorizado como um refúgio e uma proteção contra as divergências e as clivagens. As relações entre iguais são intensamente afetivas, mas pouco centradas no debate de ideias. A relação com o chefe ou com o líder é indispensável para orientar o grupo e, de alguma forma, absorver a maior parte dos combates de ideias (Sainsaulieu, 1997, p. 201).

Na cultura de negociação, por seu turno, existe uma “[...] negociação e aceitação das diferenças individuais no grupo. Esta cultura é caracterizada pela afetividade das relações interpessoais e pelo debate produtivo entre os membros do grupo.” (Pechincha, 2010, p. 89). Verifica-se também “[...] uma recusa clara de toda autoridade imposta e pela escolha de líderes, ou chefes eleitos, por sua aptidão a fazer os grupos democráticos conseguirem exprimir-se e viver.” (Sainsaulieu, 1997, p. 201); salienta-se também que a profissão, a autonomia e a independência são os principais valores deste modelo, que se associa a operários qualificados, administradores e a trabalhadores com responsabilidades de chefia. (Torres, 2009).

Já na cultura de afinidades, à qual se identificam os quadros e agentes técnicos (Torres, 2009), “As relações interpessoais com colegas são pouco numerosas, mas intensas no plano afetivo e cognitivo. Os grupos são considerados perigosos porque aí são vistos como travões à promoção individual.” (Sainsaulieu, 1997, p. 201). O trabalho é concebido como um espaço privilegiado de desenvolvimento individual, no qual o estatuto e a progressão na carreira são entendidos como instrumentos de realização e afirmação pessoal, em vez de serem percecionados como formas de proteção coletiva. (Torres, 2009).

Por último, na cultura de retirada/de poder, a competição e as diferenças de poder predominam: “Há poucos amigos entre os colegas, as relações permanecem superficiais no trabalho, o grupo é recusado, o líder também, e passa-se para uma espécie de separatismo prudente.” (Sainsaulieu, 1997, p. 202). Como refere Torres, “A este modelo foram associados, essencialmente, as operárias não-qualificadas e os jovens operários emigrantes” (Torres, 2009, p. 21).

A nível da comunicação organizacional, conclui-se que para Pettigrew, a comunicação, através de símbolos, mitos, rituais e linguagem, constitui um instrumento fulcral para a

formação e manutenção da cultura organizacional. Autores funcionalistas como Peters e Waterman destacam que a comunicação é essencial para que a cultura seja forte ou alcance a “excelência”, estando implicitamente integrada na estrutura da organização — “[...] a estrutura, no sentido amplo da definição, é um padrão de comunicações” (Peters & Waterman, 1982, citados por Bilhim, 1996, p. 346). Em Schein, a comunicação é especialmente visível na dimensão dos artefatos e criações, enquanto Martin e Sainsaulieu ao admitirem a existência de subgrupos organizacionais, evidenciam que a comunicação posiciona indivíduos e grupos, proporcionando consensos, conflitos e relações de poder entre membros da organização.

Deste modo, nesta altura a comunicação passa a ser uma variável constituinte de outras (como a estrutura, ou por via dos símbolos), pelo que para Coleman (2011):

As organizações adaptam-se à cultura criada e desenvolvida ao longo do tempo com respostas aos processos diários que têm significado dentro da organização. Isso resulta no uso da comunicação, uma vez que os símbolos são definidos pela organização em particular. (Coleman, 2011, p. 125).

Finaliza-se o presente enquadramento teórico-conceitual com o reconhecimento da importância que as diversas teorias e abordagens sobre a comunicação interna e cultura organizacional têm para o desenvolvimento destas. Evidencia-se também o contributo da relação entre ambas para o aumento da coesão, motivação e produtividade dos trabalhadores.

No entanto, a existência de algumas dicotomias que atravessam a literatura (por exemplo, a passagem das perspetivas mecanicistas para as interpretativas, ou as distinções propostas por Smircich (1983) entre a cultura como variável e a cultura como metáfora) suscitou no estudante o interesse no modo como estas conceções se concretizam no quotidiano organizacional.

De igual modo, o facto de que muitos dos avanços científico-académicos anteriormente descritos nasceram aquando da imersão em contextos organizacionais reais, contribuiu também para que o estudante sentisse a necessidade de experienciar uma situação semelhante, por forma a ter uma oportunidade de observação direta das dinâmicas

comunicacionais e culturais de uma organização. Assim, a realização de um estágio curricular revelou ser a opção adequada para o contexto do presente estudo, ao permitir a comparação entre as formulações teóricas e observações e práticas efetuadas, bem como o aprofundamento da análise sociológica da realidade organizacional.

II. Enquadramento Institucional

2.1. Caracterização da entidade de estágio

A empresa de acolhimento onde decorreu o estágio situa-se em Évora, insere-se no setor privado e atua predominantemente na área industrial; trata-se de uma “grande empresa”, conforme a alínea d) do número 1 do artigo 100º do Código do Trabalho vigente (Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro), visto que emprega um número de trabalhadores superior a 250. Deste modo, esta representa uma das cinco grandes empresas presentes em Évora, conforme indicam os dados estatísticos de 2022 do INE (Tabela 1).

Tabela 1 – Número de grandes empresas (com 250 ou mais trabalhadores) no concelho de Évora, em 2022.

Localização Geográfica (NUTS - 2013)	Empresas (Nº) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Escalão de pessoal ao serviço
	2022
	250 e mais pessoas
	Nº
Portugal	1118
Continente	1078
Alentejo	49
Alentejo Central	7
Évora	5

Fonte: Elaboração própria com base no indicador Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Escalão de pessoal ao serviço, INE (2022)

A atividade da empresa centra-se na produção de componentes eletrónicos e no desenvolvimento de soluções inovadoras direcionadas para diversas indústrias e setores, nomeadamente automóvel, energias renováveis, telecomunicações, defesa, entre outros. Sendo a entidade onde o estudante estagiou (de ora em diante, apelidada de “Empresa de Acolhimento”) uma unidade fabril pertencente a uma multinacional (doravante, “Empresa Mãe”) que por sua vez é pertencente a um grupo de organizações (de ora em diante, “Grupo Económico”), a mesma está alinhada com a missão, visão e valores deste último. Assim, a missão principal é a de promover através dos seus serviços um futuro mais conectado, seguro e eficiente; a visão pretendida é a de estabelecer parcerias e relações sustentáveis para com os seus *stakeholders*, usufruindo, para tal, da inovação e diversificação de produtos e do seu posicionamento à escala global.

A intervenção da Empresa Mãe assume relevância no panorama internacional, dado o contributo que oferece para a inovação tecnológica. Embora não seja possível apresentar indicadores quantitativos, pode-se afirmar que a Empresa Mãe, enquanto membro do Grupo Económico, ocupa uma posição consolidada e de destaque no setor, fruto da experiência adquirida e da adaptação às transformações tecnológicas, económicas e sociais dos últimos anos, providenciando soluções mais eficientes e seguras. A Empresa de Acolhimento, por via das suas unidades de produção e desenvolvimento, desempenha um papel de extrema importância no cumprimento da intervenção mencionada e dos objetivos da Empresa Mãe e do Grupo Económico.

Do ponto de vista organizacional, a estrutura da Empresa de Acolhimento divide-se em áreas distintas, que cobrem as componentes de produção, logística, inovação e desenvolvimento, bem como as funções administrativas e de apoio (como é exemplo a equipa de Recursos Humanos (RH)). Esta configuração contribui para uma clara delimitação de responsabilidades, sobretudo entre as funções voltadas para o produto, e as relativas aos serviços de apoio/administração, embora ambas se articulem e sejam interdependentes na procura da consecução dos objetivos estratégicos da Empresa de Acolhimento e, por conseguinte, da Empresa Mãe.

A política de gestão de RH da Empresa de Acolhimento aposta na valorização dos seus recursos humanos, incentivando a formação contínua e a atualização de competências e reconhecendo o papel central das equipas na prossecução da sua missão. Paralelamente, estabelece colaborações estratégicas com outras organizações locais, de natureza pública e privada, fator que reforça a sua presença a nível local, e a credibilidade da Empresa de Acolhimento e do Grupo a que pertence, quer numa escala local como global.

Aquando da realização do seu estágio curricular, o estudante foi integrado na equipa do DRH, a qual é constituída pela Diretora do Departamento e restantes membros, especialistas em RH. Embora a divisão do trabalho dentro desta estrutura não esteja determinada organicamente, os trabalhadores distribuem-se por funções relacionadas com a componente formativa e de integração, e por funções de natureza mais administrativa (por exemplo através dos processos de *payroll* e outros assuntos legais). No entanto, há que sublinhar que todos os elementos da equipa podem desempenhar quaisquer das tarefas realizadas no DRH; neste sentido, o estudante pôde beneficiar de uma experiência de estágio bastante completa.

Em suma, a Empresa de Acolhimento apresenta-se como um espaço de aprendizagem privilegiado, onde foi possível observar e participar em processos de natureza multidisciplinar, bem como compreender as dinâmicas de funcionamento de uma organização de grande dimensão que alia eficiência interna a uma responsabilidade social consciente, através da valorização dos seus membros enquanto recursos humanos, e (externamente) do seu impacto a nível local e regional.

2.2. Nota metodológica

2.2.1. Plano de tarefas, tutoria e autonomia

Como referido anteriormente, o estudante foi incluído no DRH desta empresa, pelo que durante a sua experiência de estágio (que teve a duração de três meses - de fevereiro a maio de 2025), foi proposta ao estudante a realização de tarefas estabelecidas num plano de tarefas previamente elaborado pela equipa deste departamento. Por conseguinte, estas tarefas consistiram no suporte em diversos procedimentos administrativos de RH, que vão desde as tarefas relacionadas com o sistema de ponto/assiduidade até às que estão associadas ao processamento salarial mensal; na gestão de processos associados à saúde e segurança no trabalho, principalmente através do acompanhamento e agendamento de consultas de medicina no trabalho e de EPIs; e na criação e dinamização de iniciativas de comunicação interna, destacando-se a elaboração de uma *newsletter* e a promoção de eventos temáticos concretizados pela equipa de RH e respetiva publicitação/publicação nos principais meios de comunicação utilizados na empresa. No capítulo seguinte, encontram-se descritas em detalhe cada uma das atividades desenvolvidas pelo estudante no decurso da sua experiência de estágio.

Além das tarefas prescritas, a organização do estágio envolveu a designação de um tutor – um elemento da equipa RH - que acompanhou o progresso do estudante durante todo o estágio. Simultaneamente, a Diretora de RH também teve um papel basilar ao validar as tarefas elaboradas pelo estagiário. Acrescenta-se também o apoio prestado pelos outros elementos da equipa. Não obstante a existência deste acompanhamento, a autonomia foi promovida e progressivamente atingida no decurso do estágio: o estudante passou de uma postura inicial mais passiva (própria da observação e aprendizagem), para uma mais ativa (ainda com a supervisão da tutora), até desempenhar a maioria das tarefas com total autonomia. Concordando com esta progressão, a distribuição de tarefas foi feita também de forma gradual, tendo o estagiário começado a sua experiência laboral com atividades mais rotineiras, como são o caso do tratamento diário da assiduidade e a digitalização do arquivo dos processos dos colaboradores, até ser responsável por todas as tarefas (descritas no capítulo seguinte).

2.2.2. Observação participante, posicionalidade e reflexividade

Aquando da execução das atividades descritas, o estudante teve a possibilidade de desenvolver o estudo que sustenta o presente relatório. Nesta sequência, a concretização do estágio envolveu a implementação de uma metodologia especificamente desenhada e eminentemente qualitativa. A abordagem qualitativa, segundo Creswell, constitui “[...] um meio de explorar e compreender os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” (Creswell, 2009, p. 4).

Neste caso, procurou-se interpretar as práticas comunicacionais e a configuração da cultura organizacional na entidade de acolhimento, o que implicou para o estudante uma presença ativa em contexto natural, já que “[...] a informação recolhida de perto ao falar diretamente com as pessoas e vê-las comportar-se e agir dentro do seu contexto é uma das principais características da investigação qualitativa.” (Creswell, 2009, p. 175). Deste modo, a prática da observação participante mostrou-se fulcral para melhor compreender os fenómenos a estudar nesta organização. Este aspeto é corroborado por Keyton, ao reconhecer os benefícios metodológicos que a observação participante confere no estudo da ligação entre a comunicação e a cultura organizacionais:

Não só vemos a conexão entre comunicação e cultura organizacional quando olhamos para as características culturais, como vemos especialmente essa relação pelos métodos que os estudiosos escolhem para examinar a cultura organizacional. Por exemplo, a etnografia e outras formas de observação participante são muitas vezes focadas diretamente nos comportamentos de comunicação dos membros da organização. (Keyton, 2014, p. 125)

Assim, a característica imersiva da observação participante confere uma lógica indutiva e exploratória à investigação, facto que levou o estudante a não estabelecer previamente qualquer tipo de limite às situações observadas.

Resumindo, do ponto de vista empírico, o estudante acabou por basear o trabalho desenvolvido neste estágio recorrendo exclusivamente a uma metodologia qualitativa (com recurso à observação participante), observando e registando assim as práticas e interações

quotidianas observadas no decurso do estágio, relativas à Comunicação (Interna) e à Cultura Organizacional.

Como referido, a técnica de recolha de dados adotada foi a observação participante, desenvolvida ao longo do estágio curricular, que decorreu principalmente no DRH. Esta modalidade de observação implicou uma presença continuada e integrada na rotina institucional, o que permitiu ao estudante assistir, participar e registar eventos comunicacionais formais e informais, bem como dinâmicas de liderança, cultura e sociabilidade organizacional.

As observações foram sistematizadas através de um diário de campo (Apêndice A), no qual o estudante registou diariamente por tópicos as atividades que foi realizando no estágio curricular. Para tal, e uma vez que o Microsoft Teams – uma das principais ferramentas usadas no dia-a-dia laboral – permite a criação de um *chat* autónomo, o estudante utilizou esta funcionalidade para no fim de cada dia de trabalho escrever uma mensagem com o apontamento por tópicos das tarefas realizadas e ter assim arquivado o diário.

A análise dos dados recolhidos por via da observação participante foi conduzida com base na interpretação indutiva e temática desses registos de práticas organizacionais; segue-se assim o paradigma interpretativo, pois este “[...] acredita em realidades múltiplas, socialmente construídas, que geram diferentes significados para diferentes indivíduos, e cuja interpretação depende do olhar do investigador.” (Augusto, 2014, p. 73). As noções extraídas do enquadramento teórico previamente elaborado foram também tidas em conta, pelo que a articulação entre os dados empíricos observados e os conceitos teóricos permitiu ao estudante uma melhor compreensão e análise desses dados, e, por conseguinte, dos processos comunicacionais e da configuração da cultura da organização.

III. Atividades desenvolvidas no âmbito do Estágio

3.1. Gestão Administrativa de Recursos Humanos

3.1.1. Elaboração do relatório diário de presenças/ausências

Ao estagiário foi atribuída a responsabilidade de elaborar, diariamente, o relatório de assiduidade referente ao dia anterior (ou dias, nos casos em que se faça o levantamento de sexta-feira e fim de semana, ou feriados), no que respeita à presença e ausência dos colaboradores afetos às áreas operacionais da produção. Esta tarefa consiste na recolha, tratamento e consolidação de dados relativos à assiduidade dos operadores, tendo como objetivo principal disponibilizar informação fiável e atualizada que suporta a reunião operacional matinal — denominada TOP 30, que tem a duração de 30 minutos — entre os responsáveis dos diversos departamentos.

O processo inicia-se diariamente entre as 08h30 (hora de início da jornada laboral do estagiário) e as 09h00 (hora da realização do TOP 30). A recolha da informação é possível apenas após o encerramento do último turno do dia anterior, o qual, embora se inicie no dia anterior, apenas termina às 08h00 do dia seguinte. Assim, apenas a partir deste momento é possível aceder a dados completos de assiduidade.

A recolha de informação inicia-se com a análise dos relatórios enviados via *e-mail* pelos supervisores de cada equipa/turno. Estes documentos contêm, entre outros dados, o registo das ausências totais ou parciais dos colaboradores. Durante esta análise, o estagiário procede à transcrição das ausências identificadas para um ficheiro em Microsoft Excel, previamente estruturado para essa finalidade.

De seguida, recorre-se ao software SISQUAL WFM, através do qual é extraído um mapa de registo de picagens (em formato Excel) dos colaboradores. Este mapa, configurado pelo estagiário com os filtros correspondentes à data e às equipas/turnos relevantes, permite validar os dados previamente recolhidos, bem como identificar eventuais ausências adicionais. Através da análise dos pares de picagens e da verificação dos registos dos torniquetes de entrada (cujo uso é obrigatório para todos os colaboradores), é possível apurar a efetiva presença no local de trabalho, mitigando erros decorrentes de esquecimentos no uso dos dispositivos de controlo de ponto.

Adicionalmente, o estagiário procede à consulta da folha de registos manuais existente na portaria, destinada a colaboradores que, por esquecimento ou anomalia técnica, não tenham utilizado o seu cartão de ponto. Esta verificação visa complementar e validar a informação anteriormente recolhida, garantindo a maior fiabilidade possível na determinação das ausências.

Após a consolidação das ausências, procede-se ao apuramento do número total de presenças por equipa/turno, através da subtração das ausências identificadas ao total de colaboradores escalados. A informação final é organizada em tabelas-resumo, que discriminam o número de presenças e ausências por turno.

Estas tabelas são posteriormente enviadas por correio eletrónico a toda a equipa do DRH. A responsável do departamento, por sua vez, apresenta os dados durante o TOP 30, contribuindo para o acompanhamento diário dos níveis de absentismo nas áreas de produção.

3.1.2. Recebimento e registo de justificações de ausência

O estagiário foi encarregue de verificar diariamente a entrega de novas justificações de ausência, tarefa de extrema importância para o levantamento das ausências, algo que, sobretudo, tem implicações diretas no processamento salarial mensal.

Quando as justificações são entregues em formato físico, os colaboradores, por norma, deixam-nas numa caixa colocada à entrada do DRH. Posteriormente, o estagiário procede à retirada das justificações, carimba-as com a data em que foram verificadas e regista o número mecanográfico do respetivo colaborador, consultando essa informação no sistema SISQUAL WFM. No caso de as justificações serem entregues em mão, o processo é facilitado, uma vez que o estagiário, assim que carimba o documento, pergunta ao colaborador o seu número mecanográfico (ou recorre ao SISQUAL WFM, caso o colaborador não se recorde do seu número).

De forma alternativa, as justificações podem ser enviadas via *e-mail*, para um endereço destinado a esse efeito, ao qual todos os membros do DRH têm acesso. Neste cenário, o estagiário deve responder com a maior celeridade possível a cada *e-mail* recebido, acusando a receção dos documentos anexados. Ainda existe a possibilidade de as justificações serem

submetidas através do próprio sistema SISQUAL WFM, onde o colaborador, através do seu perfil particular, pode anexar a declaração correspondente à sua ausência.

Na eventualidade de a justificação referir-se a uma baixa médica, o estagiário regista os dias de ausência do colaborador no SISQUAL WFM, transcreve a mesma informação num ficheiro Excel específico e envia, por conseguinte, um *e-mail* ao supervisor e ao *manager* do colaborador, informando o respetivo período de ausência do mesmo.

3.1.3. SISQUAL WFM - Assiduidade, Horas Suplementares, Ausências, Férias, Alterações de Horários

Diariamente, o estagiário recorreu ao software SISQUAL WFM para gerir aspetos essenciais da atividade laboral dos colaboradores, tais como a assiduidade, as horas suplementares, as ausências, a informatização de horários e de férias. A utilização deste sistema não só centraliza as informações, como também fomenta a comunicação bidirecional entre os superiores (supervisores e *managers*) e a equipa de RH. Esta interligação constante constitui um pilar da cultura organizacional, ao promover a transparência e a partilha imediata de dados críticos para a gestão de pessoal.

Com o apoio do SISQUAL WFM, o estagiário verificou diariamente a existência de erros de picagem. Este procedimento vai para além da simples regularização das marcações dos colaboradores, assumindo uma importância vital na confirmação da presença e ausência diária dos mesmos. Este rigor na verificação contribui para um levantamento fidedigno do absentismo a um nível global, e igualmente para uma avaliação detalhada da situação laboral de cada colaborador, evidenciando o compromisso ético da organização com a precisão e a justiça interna.

Paralelamente, o estagiário assumiu a responsabilidade de monitorizar a situação relativa ao trabalho suplementar dos colaboradores. Este processo exige uma comunicação eficaz com os responsáveis, uma vez que o trabalho extra pode ser classificado tanto para efeitos de pagamento (horas-extra) como para compensação de períodos de ausência. Neste sentido, os responsáveis submetem um requerimento – através de um formulário físico entregue ou depositado numa caixa à entrada do Departamento – contendo os dados identificadores do colaborador, o período de tempo extra realizado, e as assinaturas necessárias, tanto do

colaborador como dos seus superiores. Embora seja habitual que os supervisores registem diretamente no sistema os períodos de horas-extra dos seus subordinados, quando tal não for possível, a equipa de RH pode efetuar esse registo, confirmando previamente a classificação correta destes períodos junto dos supervisores.

A eficácia da comunicação interna manifesta-se igualmente na gestão das ausências através do SISQUAL WFM, ainda que o processo apresente particularidades distintas em relação aos anteriormente explicitados. Neste contexto, cada colaborador deve justificar mensalmente as suas ausências no seu perfil individual do SISQUAL WFM, tendo como prazo limite o dia 15 do mês de processamento. Este período de referência decorre do facto de o processamento salarial abranger o intervalo compreendido entre o dia 16 do mês anterior e o dia 15 do mês em curso.

Cada ausência registada pelo colaborador configura um pedido de justificação sujeito à análise do respetivo supervisor, que procede à sua avaliação por meio do perfil de chefia no SISQUAL WFM. Um elemento da equipa RH, por sua vez, faz a verificação do histórico de pedidos, analisando se a ausência identificada pelo sistema, com base nos registos de picagem, corresponde a uma justificação submetida pelo colaborador e, posteriormente, a uma aprovação do pedido por parte do supervisor (note-se que o estudante desempenhou esta tarefa durante o seu estágio).

Importa sublinhar que, salvo algumas exceções – como as ausências passíveis de compensação ou aquelas que decorrem da modalidade de trabalho remoto, caracterizadas pela ausência de marcações de picagem – a maioria dos casos exige a apresentação de um documento comprovativo da ausência (por exemplo, declarações de presença em consultas/exames médicos). Neste sentido, além de assegurar a receção do documento comprovativo, cabe à equipa de RH proceder à "Classificação de motivos genéricos" no SISQUAL WFM. Este processo consiste na confirmação oficial da ausência no sistema e na atribuição de um código específico conforme a natureza da ausência, garantindo a correta inserção da informação no ficheiro *interface* que centralizará todos os dados relevantes para o processamento salarial – tal como mencionado inicialmente, os registos de picagem (assiduidade) ausências, horas suplementares, horários.

De forma semelhante ao processo de justificações de ausência, a marcação de férias no SISQUAL WFM ocorre mediante aprovação dos pedidos dos colaboradores por parte do respetivo supervisor. Contudo, caso seja necessário, um elemento da equipa RH pode proceder à marcação e/ou troca de dias de férias quando solicitado pelo supervisor (situação que sucedeu ao estagiário), garantindo uma adequação às necessidades organizacionais e à disponibilidade dos colaboradores.

Em situações em que era necessária a alteração do horário de um ou mais colaboradores – fosse por motivos de ajustes temporários (por exemplo, uma troca de turno de apenas uma semana) ou em virtude de mudanças de turno e/ou de função – procedia-se à alteração de horário no software SISQUAL WFM. O estagiário desempenhou esta tarefa com base nas informações constantes nas folhas de alteração de horário, especificamente preparadas para esse fim (entregues pelo supervisor ou *manager* dos colaboradores afetados ou enviadas via *e-mail*).

Concluída a alteração no sistema, o estagiário registava na folha de alteração que esta já tinha sido implementada no SISQUAL WFM, assinava o referido documento e arquivava-o no dossier de processamento salarial do mês em que a mudança produzia efeito. Alternativamente, para o caso em que a mudança fosse solicitada pelo supervisor ou *manager* através de *e-mail*, o estagiário confirmava a realização da alteração respondendo a esse mesmo *e-mail*.

3.1.4. Processamento salarial: comunicação com empresas prestadoras de serviços

No dia 26 de cada mês, uma empresa cujos colaboradores prestam serviços na fábrica solicita, via *e-mail*, o envio de um ficheiro contendo o registo das picagens dos seus trabalhadores. Para atender a esta solicitação, o estagiário procede à extração de um ficheiro Excel através do SISQUAL WFM, parametrizando-o de forma a obter os registos de picagem correspondentes ao período compreendido entre o dia 26 do mês anterior e o dia 25 do mês corrente.

Após a obtenção do ficheiro, o estagiário filtra os dados, eliminando os registos de colaboradores pertencentes a outras empresas prestadoras de serviços. O documento passa

assim a conter exclusivamente as picagens dos trabalhadores da empresa solicitante. Por fim, o ficheiro é enviado em resposta ao *e-mail*, assegurando que os dados são comunicados de forma célere e eficiente.

3.1.5. Comunicação de baixas médicas

A equipa de RH recebe, com regularidade, documentos que visam justificar a ausência de colaboradores, seja por períodos parciais ou integrais do dia de trabalho, ou até abrangendo vários dias de trabalho consecutivos. Todas estas declarações que são entregues à equipa devem ser documentos com validade legal, emitidos por entidades competentes e nos quais esteja presente a informação relativa ao período de ausência; porém, este aspeto é reforçado nas ausências de dias consecutivos, frequentemente associadas a razões de saúde do colaborador. Neste contexto, destacam-se dois tipos de documentos: o Certificado de Incapacidade Temporária para o Trabalho (CIT), vulgarmente designado por baixa médica, e a Autodeclaração de Doença.

Em síntese, o CIT é emitido por um profissional de saúde no âmbito do SNS ou por entidades legalmente habilitadas, e atesta, tendo por base uma avaliação médica, a incapacidade temporária do trabalhador para o exercício da sua atividade profissional. Entre outras informações, esta declaração indica a tipologia de baixa médica e o período de ausência determinado pela avaliação clínica. É de sublinhar que a incapacidade do trabalhador pode ser prorrogada mediante a emissão de um novo CIT.

Por sua vez, a Autodeclaração de Doença permite, por iniciativa do próprio trabalhador, a emissão deste documento por via eletrónica através do portal do SNS 24, com uma duração máxima de três dias consecutivos e um limite de utilizações anuais legalmente definido (atualmente até quatro por ano civil). A entrega ao empregador é feita mediante o envio de um código de acesso, não sendo necessária uma avaliação médica. Esta declaração não confere direito a subsídio de doença por parte da Segurança Social, funcionando apenas como uma justificação legal da ausência ao trabalho.

Perante a receção de qualquer uma destas declarações, compete à equipa de RH notificar prontamente o supervisor e o *manager* do colaborador que entregou o documento, através do envio de um *e-mail* que contém a identificação do trabalhador, a confirmação da receção

do documento e a indicação do período de ausência. Simultaneamente, é registado no SISQUAL WFM o período de ausência, assegurando-se assim uma melhor gestão da assiduidade.

É fundamental esclarecer que apenas o CIT confere ao colaborador o direito ao subsídio de doença, mecanismo de proteção social que tem como objetivo compensar a perda de rendimentos durante o período de incapacidade temporária. Assim, a equipa de RH assume um papel determinante, garantindo que no âmbito do processamento salarial mensal, a remuneração mensal que é devida ao colaborador por parte do empregador, reflete exclusivamente o período efetivamente trabalhado, prevenindo eventuais sobreposições entre o vencimento pago pela entidade empregadora e o subsídio atribuído pela Segurança Social.

Adicionalmente, sempre que o colaborador retome funções antes da data prevista no CIT, é responsabilidade da equipa RH informá-lo da obrigatoriedade de solicitar à Segurança Social uma declaração de regresso antecipado ao trabalho, de modo a assegurar-se a regularização da situação remuneratória, evitando, mais uma vez, sobreposições entre os rendimentos da atividade profissional e os vencimentos provenientes do subsídio de doença.

Por fim, todas as ausências justificadas por CIT ou autodeclarações são registadas e atualizadas no SISQUAL WFM, e simultaneamente num ficheiro Excel específico, que é enviado para o prestador de serviços responsável pelo processamento salarial da organização. Este procedimento garante uma gestão rigorosa, transparente e que vai ao encontro com a legislação laboral e de segurança social aplicável.

3.1.6. Comunicação com seguradora sobre seguro de saúde de colaboradores

Alguns colaboradores da empresa usufruem do direito a um seguro de saúde, cujo valor mensal é descontado no respetivo recibo salarial. Este benefício aplica-se ao próprio colaborador, permitindo também a inclusão de membros do seu agregado familiar, sendo igualmente deduzido no recibo o montante correspondente a estes últimos. Neste contexto, coube ao estagiário comunicar à seguradora os pedidos de processamento de novos movimentos - inclusões, exclusões ou alterações de dados. Para tal, utiliza um *template*

fornecido pela seguradora em formato Excel, no qual são registadas as atualizações necessárias.

Quando um novo colaborador reúne as condições contratuais para aderir ao seguro de saúde ou quando um colaborador já segurado pretende incluir um membro do seu agregado familiar, o estagiário deve solicitar um conjunto de dados pessoais e fiscais, a fim de formalizar o pedido de inclusão. Este processo revela-se mais ágil para novas admissões, uma vez que os dados necessários já são recolhidos nos procedimentos habituais do *onboarding*. Por outro lado, no caso dos colaboradores já aderentes, estes devem comunicar a solicitação à equipa de RH por *e-mail*, após o qual será enviada em resposta uma tabela estruturada, destinada ao preenchimento dos dados requeridos para a inclusão do(s) novo(s) segurado(s).

Para o caso em que um colaborador segurado cesse o seu vínculo laboral com a empresa, ou quando pretende que um familiar deixe de ter cobertura deste seguro (devendo comunicar à equipa RH esta decisão), o estagiário preenche no ficheiro anteriormente mencionado esse movimento.

Por fim, na situação em que seja necessário proceder a uma alteração dos dados associados ao segurado, este último deve comunicar a mudança, por forma a que o estagiário a indique no *template*.

Tal como inicialmente referido, assim que o estagiário preencher o *template* com os movimentos a solicitar envia um *e-mail* à seguradora, com este ficheiro em anexo. Posteriormente, a seguradora responde a este pedido, validando o pedido e confirmando os movimentos.

Embora a esta tarefa não esteja associada uma periodicidade rígida - sendo efetuada quando necessário - por norma, costuma ser realizada uma vez por mês, em função das necessidades operacionais. Após a submissão, a seguradora valida e confirma os movimentos requeridos, assegurando a regularização dos dados e a atualização das coberturas dos colaboradores.

3.1.7. *Onboarding*: criação de cartões de colaborador e inserção na plataforma do refeitório

No processo de novas admissões, o estagiário foi responsável pela criação dos cartões de colaborador para cada um dos novos colaboradores. A elaboração desses cartões reveste-se de grande importância, pois permitem a comunicação com os dispositivos de controlo de ponto – tanto os destinados à captação dos registos de picagem como aqueles que se encontram nos torniquetes à entrada. Adicionalmente, esses cartões facilitam a identificação dos colaboradores em outros serviços, como na marcação de refeições no refeitório da fábrica.

Nesse contexto, o procedimento consiste em capturar uma fotografia do novo colaborador, a qual é utilizada juntamente com o seu nome e número mecanográfico em um software específico para a criação dos cartões. Em seguida, os cartões são impressos e aproximados de um dispositivo que gera um número de série exclusivo para cada um deles. Esse número é então utilizado para a inserção dos novos colaboradores no sistema informático do prestador de serviços responsável pela disponibilização das refeições no refeitório, garantindo, assim, aos colaboradores a possibilidade de marcarem as suas refeições. Por fim, nos dispositivos de controlo de ponto, o cartão de colaborador é associado ao respetivo perfil criado no SISQUAL WFM, de modo a permitir que o sistema registe automaticamente os registos de picagem mediante a sua utilização. Nota-se ainda que, nestes dispositivos, pode estar integrada a opção de utilização da impressão digital do colaborador – desde que este consinta em disponibilizar os seus dados biométricos – complementando assim o uso do cartão e não ficando o controlo dependente exclusivamente deste último.

3.1.8. Processo de Demissão e *Offboarding* de Colaboradores

No caso de um colaborador manifestar a sua intenção de cessar o vínculo contratual com a empresa, deve proceder à elaboração de uma carta de rescisão/demissão, entregando-a ao DRH e comunicando formalmente a sua decisão à equipa RH.

Cabe à equipa alertar o colaborador para o período de pré-aviso estabelecido contratualmente e garantir o cumprimento dos requisitos administrativos. Para tal, um elemento da equipa deve tirar uma cópia da carta de rescisão, solicitar a assinatura do colaborador na cópia,

carimbar o documento com a data da entrega e proceder à assinatura, confirmando a receção da carta.

No último dia de trabalho do colaborador, o elemento da equipa (durante o estágio, foi o estudante) deve dar início ao processo de *termination*, preenchendo um formulário na plataforma online do grupo empresarial, garantindo que o perfil do colaborador é desativado e que os acessos informáticos são devidamente cancelados. Paralelamente, procede à remoção do perfil no SISQUAL WFM, inserindo a data de término e retirando o colaborador do quadro e horário atribuídos.

Após a execução destas etapas, a equipa de RH envia ao colaborador a documentação necessária relacionada com o processo formal de *offboarding*, assegurando que todas as formalidades associadas à sua saída são cumpridas corretamente.

3.1.9. Digitalização de Arquivo: Gestão dos Processos Individuais dos Colaboradores

Com o intuito de assegurar a acessibilidade e a conservação da documentação associada ao percurso laboral de cada colaborador na fábrica, a equipa de RH procede à compilação e organização da mesma sob a forma de um processo individual, contendo dados de natureza pessoal e profissional. Tome-se como exemplos dos documentos arquivados o histórico de formação, avaliações de desempenho, contratos e respetivas adendas, comunicações relativas a alterações salariais e contratuais, registos disciplinares, entre outros.

No sentido de agilizar o acesso a esta informação e mitigar o risco de perda documental associada ao suporte físico, a equipa RH tem vindo a implementar a digitalização dos processos dos colaboradores. Esta transição para o formato digital oferece vantagens significativas, permitindo assim um acesso mais rápido e eficiente à informação, sobretudo em contextos de auditorias externas, e eliminando a dependência exclusiva da documentação física.

A responsabilidade por esta dinâmica passou a ser atribuída ao estagiário durante a sua experiência, procedendo-se então à digitalização dos processos individuais com o objetivo de abranger a totalidade dos colaboradores ativos e daqueles cujo vínculo contratual tenha

cessado no ano civil anterior. Não obstante a periodicidade regular da execução da tarefa, o volume elevado de processos pendentes não permitiu, até ao fim do estágio, a conclusão integral da mesma.

Do ponto de vista operacional, a digitalização é efetuada numa pasta partilhada entre os membros da equipa RH, criada especificamente para esse fim. Para cada colaborador, é gerada uma pasta individual, organizada por ordem crescente do número mecanográfico. No interior de cada uma dessas pastas, são replicadas as subpastas temáticas existentes no arquivo físico (tais como documentação de admissão, situação contratual e laboral, entre outras), nas quais são inseridos os documentos digitalizados.

Importa referir que a execução desta tarefa foi realizada com elevado grau de discrição, dado que envolve o manuseamento e digitalização de documentação contendo dados pessoais dos colaboradores. Nesse sentido, o processo de digitalização foi interrompido ou adiado sempre que se verificava a presença de pessoas externas ao DRH, garantindo, assim, a confidencialidade da informação e o cumprimento das boas práticas associadas à proteção de dados.

3.2. Saúde e Segurança no Trabalho

3.2.1. Planeamento das Consultas de Medicina no Trabalho

Foi atribuída ao estagiário a responsabilidade de gerir o planeamento das consultas de medicina do trabalho, prestadas por um médico e um enfermeiro que atuam em nome de uma empresa especializada em saúde e segurança laboral – entidade prestadora deste serviço na fábrica. Estes profissionais estão disponíveis para oferecer diversos serviços, sendo o mais frequente a realização de consultas/exames médicos, que podem ser periódicos ou não. Os exames periódicos encontram-se estipulados por lei, sendo efetuados de dois em dois anos para os colaboradores com menos de 50 anos e anualmente para os colaboradores com 50 ou mais anos de idade. Outras consultas podem ser realizadas em função de exames de admissão (integrados no processo de *onboarding*), exames ocasionais decorrentes de regresso após doença ou acidente, mudança de função ou por iniciativa do colaborador ou do serviço, entre outros motivos. Adicionalmente, é efetuada, uma vez por mês, a reposição

de caixas de primeiros socorros e, quando necessário, procede-se à avaliação dos postos de trabalho, com vista a adaptar o posto ou as tarefas laborais do colaborador.

O processo inicia-se com o envio, por parte do médico, de um *e-mail* dirigido ao estagiário e à equipa de RH – com conhecimento também dos representantes da empresa prestadora do serviço – que contém, mensalmente, as datas e os períodos do mês seguinte em que o médico, em conjunto com o enfermeiro, estará presente na fábrica. O estagiário responde ao *e-mail*, agradecendo e registando essas datas no calendário do Outlook, a fim de disponibilizá-las para os restantes colegas da equipa de RH. Esta ação, além de informativa, viabiliza a criação de um evento no Outlook/Microsoft Teams, facilitando a comunicação das marcações de consultas e prevenindo a sobreposição com as consultas de psicologia, que também se realizam no posto médico. As datas são ainda registadas num ficheiro Excel, o qual é afixado mensalmente no quadro da entrada do DRH para consulta dos colaboradores e partilhado com a equipa de Higiene e Segurança no Trabalho para que tenham conhecimento e possam solicitar, quando necessário, consultas de medicina do trabalho.

À medida que se aproxima a visita da equipa médica, o estagiário assume a gestão da agenda do dia, organizando a marcação das consultas e, caso aplicável, a alocação do período destinado à reposição das caixas de primeiros socorros ou a realização de avaliações dos postos de trabalho. Para a marcação das consultas médicas, o estagiário recorre inicialmente a um ficheiro Excel específico, que contém informações detalhadas sobre cada colaborador (nome, idade, turno, supervisor, número mecanográfico, data da última consulta periódica e cálculo da data da próxima consulta com base na idade e na data da consulta anterior). Este levantamento permite identificar os colaboradores que se encontram próximos do período de realização da consulta periódica. Complementarmente, o estagiário consulta o horário dos colaboradores no SISQUAL WFM, a fim de confirmar a sua disponibilidade no período em que a equipa médica estará na fábrica; caso o horário do colaborador não seja compatível, procede-se ao adiamento da consulta para uma data em que se verifique essa compatibilidade.

No caso de as consultas terem motivações distintas da periodicidade, o estagiário é informado pelo requerente – seja por parte do próprio colaborador, seja pela equipa de Higiene e Segurança no Trabalho (por outras necessidades como o regresso ao trabalho após uma doença ou acidente) – e procede à marcação adequada. Com o levantamento final dos

colaboradores a serem consultados, o estagiário organiza as consultas preenchendo uma tabela que contempla os nomes dos colaboradores, os horários atribuídos, a tipologia/motivação da consulta, o turno e o supervisor (informação esta última usada para notificar através do superior os colaboradores diretos, visto não possuírem perfil no Microsoft Teams).

Subsequentemente, o estagiário integra a tabela no evento criado inicialmente no Outlook/Microsoft Teams, alertando para a obrigatoriedade das consultas periódicas e recordando que qualquer impossibilidade de comparecimento deve ser devidamente comunicada à equipa de RH. Em seguida, envia o convite do evento para os colaboradores (e/ou supervisores dos colaboradores diretos), e envia por *e-mail* a tabela com o agendamento das consultas aos representantes da empresa prestadora do serviço e ao médico. No caso de novas admissões, os dados de admissão necessários para a elaboração das fichas de aptidão dos novos colaboradores também são encaminhados.

Durante o período das consultas, caso seja necessário, o estagiário e o médico podem entrar em contacto por via telefónica, para a eventualidade de existir um pedido de troca de horários de consultas entre colaboradores, ou no caso em que o médico solicite ao estagiário que este contacte um colaborador (ou o supervisor deste) que não tenha comparecido numa consulta até ao momento.

Após a realização das consultas, o estagiário imprime as fichas de aptidão para que sejam assinadas por um colega da equipa de RH e arquivadas num dossier específico. Simultaneamente, procede à atualização do ficheiro Excel, inserindo a data da consulta realizada e, assim, é recalculada uma nova data estimada para a próxima consulta periódica. Se a ficha de aptidão contiver uma recomendação médica, esta é comunicada, por *e-mail*, à equipa de Higiene e Segurança no Trabalho, bem como ao supervisor e ao *manager* do colaborador. Acrescenta-se ainda que o colaborador tem a opção de dirigir-se ao DRH para solicitar a encomenda de um par de sapatos de restrição, conforme recomendação médica obtida na consulta.

3.2.2. Comunicação de resultado de aptidão de consulta de medicina do trabalho

Após a realização das consultas de medicina do trabalho, o estagiário procede à consulta das fichas de aptidão médica dos colaboradores avaliados, através da plataforma digital do prestador externo responsável pelas consultas. Concluída a verificação, as referidas fichas são impressas com vista à sua assinatura por parte de um responsável do DRH e, posteriormente, arquivadas em dossier próprio, conforme os procedimentos internos da organização.

Durante esta atividade, o estagiário atribui especial atenção às fichas nas quais estão identificadas recomendações médicas. Estas recomendações revestem-se de particular importância, uma vez que podem implicar a adoção de medidas preventivas ou corretivas, tais como a utilização de EPIs específicos, a imposição de restrições relativamente às tarefas desempenhadas, à tipologia de horário, ao posto de trabalho, entre outros aspetos relacionados com a segurança e a saúde no trabalho. Deste modo, para estes casos em que são identificadas recomendações médicas, o estagiário comunica de imediato essa informação ao supervisor e ao *manager* da unidade a que o colaborador pertence, através do envio de um *e-mail*, com conhecimento do responsável do Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho. Este procedimento tem como objetivo garantir o acompanhamento e a implementação adequada destas recomendações, de forma a assegurar que o colaborador possa desempenhar as suas funções, minimizando-se eventuais riscos para a sua integridade física e bem-estar.

3.2.3. Gestão e entrega de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)

No âmbito das responsabilidades do DRH, encontra-se a gestão e distribuição de EPIs aos colaboradores da organização. Este procedimento ocorre com elevada frequência, dado o número de trabalhadores e a utilização contínua dos EPIs, que abrangem artigos como *t-shirts*, calças, sapatos, *sweatshirts*, entre outros.

Quando é feita a reposição de stock, a equipa de RH procede a um rápido levantamento das quantidades disponíveis (detalhadas por tamanho e tipologia de equipamento) aquando do armazenamento numa sala própria, garantindo uma organização estruturada e facilitando a

gestão eficiente do stock. Porém, com vista a promover uma distribuição rápida e eficaz dos EPIs, parte do stock é guardado em armários acessíveis localizados no próprio DRH.

Para efetuar o levantamento de novos EPIs, os colaboradores devem entregar ao DRH um formulário físico, no qual se especificam a quantidade e tipologia dos equipamentos requisitados. Esse documento deve ser previamente validado e assinado pelo respetivo supervisor. Após a entrega do formulário, um colaborador do Departamento — entre os quais, o estagiário — procede à verificação do documento e retira os EPIs requisitados.

Na fase final do processo, solicita-se ao colaborador que coloque uma rubrica num campo à frente do tipo de EPIs levantados e que por fim assine a folha, que será arquivada no Departamento. Este procedimento é essencial para efeitos de controlo, tendo em consideração que nem sempre é possível atender integralmente à requisição, principalmente em situações de rutura de stock. Nestes casos, procede-se à entrega do número máximo possível de EPIs disponíveis, arquivando-se o documento num separador reservado a pedidos pendentes, permitindo uma futura regularização da entrega.

3.2.4. Gestão e Entrega de Sapatos de Restrição

Os colaboradores recebem, como parte do conjunto de EPIs, um par de sapatos destinado ao desempenho das suas funções laborais. Contudo, em situações específicas, podem ser autorizados a utilizar sapatos de restrição, mediante recomendação médica obtida na consulta de medicina do trabalho.

À semelhança da gestão de outros EPIs, cabe à equipa de RH assegurar a distribuição e gestão dos sapatos de restrição, sendo essa responsabilidade atribuída ao estagiário. Assim, sempre que um colaborador obtenha essa indicação médica, deve dirigir-se ao DRH e comunicar o pedido ao estagiário, que verifica a ficha de aptidão apresentada pelo colaborador a fim de confirmar o modelo de sapato recomendado pelo médico. Em seguida, solicita ao colaborador o número de calçado, registando ambas as informações num ficheiro Excel específico.

Posteriormente, o estagiário preenche um *template* de requisição (utilizado também nas requisições dos restantes EPIs, inclusive do modelo *standard* de sapatos utilizados na

fábrica), formalizando o pedido do par de sapatos e inserindo no ficheiro Excel a data da requisição. Quando os sapatos chegam, a receção da encomenda é igualmente registada no ficheiro. O estagiário procede então ao contacto com o colaborador por Microsoft Teams, ou, em caso de colaboradores afetos à produção, comunica a informação ao supervisor, garantindo que a entrega ocorre num momento em que o trabalhador esteja presente na fábrica.

Após a recolha dos sapatos pelo colaborador, o estagiário atualiza o ficheiro Excel, assinalando a entrega, concluindo-se assim o processo.

3.2.5. Oferta de *Voucher* de produtos de puericultura

Com o objetivo de felicitar o nascimento de um filho de um colaborador, a equipa de RH, em parceria com uma farmácia local, procede à entrega de um *voucher*, permitindo ao colaborador adquirir produtos de puericultura naquele estabelecimento.

No que concerne ao processo de entrega, cabe ao estagiário imprimir o *voucher*, registar manualmente o nome do colaborador e a data de entrega, e digitalizar o mesmo. Depois, o ficheiro digitalizado é armazenado numa pasta partilhada pela equipa, garantindo-se assim um controlo eficaz da emissão dos *vouchers*, essencial para o processo de faturação entre a fábrica e a farmácia parceira.

3.3. Iniciativas de Comunicação Interna

3.3.1. Rubrica mensal "Alerta RH"

Em janeiro, a equipa de RH instituiu a iniciativa “Alerta RH”, um póster mensal (Anexo A) destinado a facilitar a integração dos novos colaboradores na organização. Como parte do processo de admissão, no primeiro dia de trabalho, cada novo colaborador é questionado sobre a sua vontade de participar na dinâmica e sobre a autorização para a utilização da fotografia previamente retirada para o cartão de colaborador. Caso aceite participar, são recolhidas informações complementares— que se juntam à apresentação do seu nome e da função que irá desempenhar na empresa –, incluindo a sua comida favorita, clube de futebol, hobbies e o destino da sua viagem de sonho.

O espaço dedicado a novas admissões no póster é tradicionalmente ocupado por três colaboradores. Quando, num determinado mês, o número de novas admissões é inferior a este limite, são convidados a participar colaboradores mais recentes, seguindo um critério de antiguidade inverso, isto é, começando pelos mais novos na organização e retrocedendo até completarem o espaço disponível.

Para além das informações alusivas às novas admissões, o póster inclui dois segmentos adicionais: o “Sabias Que?”, onde se destaca uma data relevante do mês e se explica o seu significado; e o “Dicas Úteis”, que reúne sugestões práticas para auxiliar os colaboradores nos seus dias de trabalho.

O póster é elaborado ao longo do mês pela colega orientadora do estagiário (com o apoio deste), e é finalizado e impresso na última semana do mês. A sua afixação ocorre em locais estratégicos do edifício de entrada, nomeadamente no quadro que se encontra próximo ao DRH e na copa do edifício, fomentando a interação entre colaboradores e contribuindo para um ambiente de trabalho mais acolhedor e integrado.

Por último, o “Alerta RH” também é enviado mensalmente por *e-mail* a todos os colaboradores da organização, e é publicado na rede social interna do grupo (Anexo B) à qual a organização pertence.

3.3.2. Agendamento de *e-mails* de aniversário

Com o objetivo de assinalar de forma simbólica e institucional o aniversário de cada colaborador, a equipa de RH organiza mensalmente o agendamento dos *e-mails* comemorativos relativos aos aniversariantes do mês seguinte. O conteúdo do *e-mail* é composto por uma breve mensagem de felicitação acompanhada de uma imagem animada (formato GIF), visando promover um gesto simples, mas significativo, de reconhecimento individual (Anexo C).

No âmbito desta atividade, o estagiário assumiu a responsabilidade pela programação dos envios relativos aos aniversariantes dos meses de março e maio. Para esse efeito, consulta um ficheiro específico que contém os dados necessários – nomeadamente os endereços de *e-mail* e as datas de nascimento dos colaboradores – e procede ao agendamento

personalizado da mensagem, garantindo que esta seja enviada na data correspondente a cada aniversário.

3.3.3. Dia de São Valentim

Para celebrar o Dia de São Valentim (14 de fevereiro), o DRH teve a iniciativa de decorar tematicamente alguns espaços da fábrica (à exceção do edifício de produção), e promover o amor próprio e a amizade e reconhecimento mútuo entre colegas - através da criação da “*Checklist* do Amor Próprio” (com 28 reflexões escritas em pequenos cartões) e cartões de reconhecimento com mensagens pré-definidas, respetivamente. Foram também criados uns folhetos com variados passatempos apelidados de “Desafios do Cupido”, como são exemplos a sopa de letras, o jogo das diferenças e o desafio do labirinto.

Para informar os colaboradores acerca das atividades e dinâmicas alusivas a este dia, um membro da equipa RH criou um *e-mail*, o qual contém uma descrição simples de cada atividade, e a indicação do propósito e objetivos das mesmas (Anexo D).

Nos dias seguintes, foi também criada uma publicação na rede social interna da empresa, que resume as iniciativas desse dia (Anexo E).

3.3.4. Carnaval

No dia 27 de fevereiro, o DRH promoveu uma dinâmica comemorativa alusiva ao Carnaval. A atividade consistiu na criação de um espaço temático denominado “Sambódromo”, concebido a partir de materiais reutilizáveis, onde os colaboradores foram convidados a tirar fotografias, utilizando adereços carnavalescos disponibilizados pela equipa de RH, bem como uma moldura personalizada concebida para este efeito. Algumas equipas não pertencentes à zona de produção prepararam disfarces de grupo.

Considerando as especificidades operacionais da fábrica, foi previamente enviado um *e-mail* informativo a todos os colaboradores (Anexo F), comunicando a realização da iniciativa e especificando as instruções de participação, nomeadamente a proibição de adereços e

maquilhagens na zona de produção, por forma a garantir os padrões de segurança e de qualidade, em conformidade com as recomendações internas.

Nos dias subsequentes à atividade, foi elaborada uma publicação na rede social interna da empresa (Anexo G), através da qual foram partilhadas algumas das fotografias capturadas no “Sambódromo”. Como forma de reconhecimento da criatividade demonstrada, foram selecionadas as melhores fotografias de grupo e atribuídas pequenas lembranças aos elementos das equipas distinguidas.

3.3.5. Dia da Mulher

Considerando que a data oficial de 8 de março coincidiu com um sábado, procedeu-se à antecipação da celebração do Dia Internacional da Mulher para sexta-feira, 7 de março. Desta forma, o DRH sorteou alguns *vouchers* para uma experiência num Spa, como forma de valorizar e homenagear as colaboradoras da empresa. Para complementar esta ação, o estagiário elaborou um cartaz alusivo à data (Anexo J), no qual constavam os nomes das mulheres selecionadas para o recebimento dos *vouchers*. Este cartaz foi afixado no edifício de entrada e foi também encaminhado num *e-mail* dirigido a todos os colaboradores (Anexo H), acompanhado de uma mensagem especial que ressalta a importância desta data e reconhece-se as conquistas sociais, económicas, culturais e políticas das mulheres a nível global, destacando também, de forma particular, o contributo das colaboradoras da organização para o sucesso da mesma.

Adicionalmente, procedeu-se à encomenda de brindes personalizados para a ocasião – um pequeno espelho – que foram distribuídos individualmente a cada colaboradora. Cada espelho foi acompanhado de um cartão com uma mensagem motivacional elaborada pelo DRH, reafirmando o apreço e o reconhecimento do papel desempenhado por cada mulher na empresa.

Por último, tal como noutras dinâmicas semelhantes, procedeu-se à criação de uma publicação na rede social interna do grupo ao qual a organização pertence (Anexo I). Nesta publicação, a equipa de RH descreveu as atividades dinamizadas, redigindo o texto da publicação em português e disponibilizando, paralelamente, uma versão em inglês (a rede social permite a tradução automática de publicações). Esta abordagem assegura uma

comunicação eficaz junto de um público-alvo diversificado, predominantemente constituído por colaboradores de outras unidades fabris e de empresas associadas do grupo espalhadas por vários países. Com vista a complementar e reforçar o impacto comunicacional da mensagem, foram anexadas fotografias dos brindes oferecidos e de algumas colaboradoras a receberem em mão estes brindes.

3.3.6. Dia do Pai

Para assinalar o Dia do Pai, o DRH tomou a iniciativa de enviar um *e-mail* a todos os colaboradores (Anexo K), com o intuito de reconhecer os pais que, com amor e dedicação, fazem a diferença na vida dos seus filhos. Este *e-mail*, elaborado pelo estagiário, contou com o *feedback* dos colegas do Departamento e com a posterior validação da sua *manager*.

No seu conteúdo, o *e-mail* expressa um especial agradecimento a todos os colaboradores que são pais, reconhecendo-se o esforço e o tempo que disponibilizam para a empresa, bem como o desafio que isto coloca na procura do melhor equilíbrio entre as exigências da vida profissional e as responsabilidades familiares.

3.3.7. Elaboração de Newsletter Trimestral

Uma das principais iniciativas de comunicação interna da organização consiste na elaboração de uma *newsletter* trimestral, concebida como uma brochura que aborda diversos temas relevantes para o ambiente laboral. Entre os conteúdos habitualmente contemplados encontram-se a divulgação das principais dinâmicas sociais promovidas na fábrica, a partilha de informações institucionais e a apresentação de uma entrevista a um colaborador da empresa ou a um prestador de serviço. Adicionalmente, podem ser incluídos desafios e iniciativas, com o propósito de incentivar a participação e envolvimento dos colaboradores nas atividades internas.

No primeiro trimestre, a responsabilidade pela elaboração da *newsletter* foi atribuída ao estagiário, que recorreu à plataforma Canva para desenvolver um *layout* apelativo e dinâmico, sem comprometer a formalidade exigida nos segmentos de maior carácter informativo.

Esta edição da *newsletter* incluiu: a eleição da equipa com melhor desempenho no cumprimento de métricas internas no último semestre de 2024; a “Ideia do Ano”, destacando as três melhores propostas de melhoria implementadas em 2024; a cobertura dos eventos promovidos pela equipa de RH, incluindo as celebrações do Dia da Mulher (Anexo N), Dia de São Valentim (Anexo L) e Carnaval (Anexo M); e uma entrevista ao psicólogo clínico responsável pelas consultas de psicologia realizadas na fábrica.

Para a obtenção das informações relativas à “equipa do semestre” e às ideias premiadas do ano, o estagiário solicitou apoio à responsável de *Employee Empowerment*, que, além dos dados escritos, forneceu fotografias alusivas às dinâmicas realizadas. No que concerne à entrevista com o psicólogo, o estagiário elaborou quatro questões estratégicas, centradas na promoção da sensibilização sobre saúde mental, abordando tanto a realidade nacional como os desafios específicos do contexto laboral da fábrica. O psicólogo foi convidado a participar na *newsletter* e recebeu, via *e-mail*, as perguntas a serem respondidas para publicação.

Relativamente às dinâmicas promovidas pelo DRH, o estagiário incorporou na *newsletter* os textos explicativos e uma seleção de imagens representativas das atividades realizadas.

Com a edição final concluída, o documento foi enviado à Diretora de RH para validação, após a qual se procedeu à impressão e corte das brochuras. Finalmente, as *newsletters* foram expostas à entrada do edifício principal e do edifício de produção, dando a possibilidade aos colaboradores de retirarem um exemplar.

3.3.8. Dia da Família

Para assinalar o Dia da Família, a equipa RH teve a ideia de entregar a cada colaborador um saco contendo sementes de ervas aromáticas, incentivando os colaboradores a plantar estas sementes em família, num gesto simbólico.

A equipa começou por calcular a quantidade estimada de sementes para cada saco a oferecer, seguida da encomenda das sementes e dos sacos. Posteriormente, foi elaborado um *e-mail* dirigido a todos os colaboradores (Anexo O), o qual aludiu à celebração deste dia e comunicou a dinâmica pretendida, indicando inclusive que a distribuição das sementes ocorreria em breve.

Com a chegada dos sacos e sementes encomendados, e uma vez que foram encomendadas sementes de espécies diferentes de ervas aromáticas, a equipa dedicou algum tempo na preparação dos sacos e na decoração do espaço de entrega destes. Em concreto, o estagiário ajudou na etiquetagem do tipo de sementes que consta em cada saco, na inserção das sementes e na selagem dos sacos; ajudou igualmente na decoração do espaço de entrega.

Finalizado este processo, foi enviado um segundo *e-mail*, em resposta ao inicial, informando que os sacos já se estavam prontos para distribuição, tendo sido indicado também a hora e o local em que a equipa RH distribuiria os sacos (no edifício da entrada). Para os colaboradores que trabalharam em turnos noturnos, os sacos permaneceram disponíveis no local indicado, tendo permissão para retirar um saco.

Por fim, com o apoio do estagiário, a colega orientadora do mesmo criou uma publicação na rede social interna relativa à dinâmica descrita, com anexos multimédia (Anexo P).

3.3.9. Desenvolvimento do Inquérito de Satisfação sobre o Serviço de Refeições

A Diretora do DRH propôs ao estagiário a elaboração de um inquérito de satisfação, com o objetivo de avaliar a qualidade do serviço prestado e das refeições disponibilizadas no refeitório. Para tal, foi disponibilizada a última versão do inquérito anteriormente realizado, a qual serviu de base para a criação do novo instrumento de avaliação.

Desta forma, o estagiário procedeu à consulta do inquérito acima referido e, recorrendo aos conhecimentos adquiridos no âmbito do Mestrado em Sociologia, desenvolveu um novo guião utilizando o Microsoft Word, empenhando-se no aprofundamento das questões, de forma a que as mesmas refletissem o *feedback* mais comum transmitido pelos colaboradores à equipa de RH, e fossem coerentes com o funcionamento do serviço prestado.

Após a elaboração do guião, o estagiário enviou-o à diretora do DRH para obter o respetivo *feedback* e proceder a eventuais alterações. Considerando as alterações propostas, o guião foi novamente avaliado, até obter a validação definitiva da diretora.

De seguida, o estagiário criou o questionário na plataforma Microsoft Forms, escolhida devido à sua acessibilidade, uma vez que todos os colaboradores dispõem de um endereço de *e-mail* corporativo, integrado no sistema Outlook. O questionário foi então

disponibilizado inicialmente às colegas do departamento e à própria diretora, para efeito de pré-teste. Concluída esta fase, a diretora encaminhou o inquérito à empresa prestadora dos serviços de refeições, com o intuito de obter a autorização necessária para o lançamento do mesmo aos colaboradores.

Após a autorização, o inquérito encontrava-se pronto para ser divulgado a toda a organização. Assim, o estagiário criou um código QR para facilitar o acesso ao questionário e redigiu um *e-mail*, no qual se encontram os objetivos e as instruções para o seu preenchimento, incluindo a hiperligação/link e o código QR de acesso. Este *e-mail* foi enviado à colega orientadora do estágio, que disponibilizou o inquérito por questionário a todos os colaboradores através do seu endereço de *e-mail* corporativo, evitando, desta forma, que a comunicação fosse efetuada diretamente pelo estagiário.

3.4. Recrutamento e Representação Organizacional

3.4.1. Participação numa feira de empregabilidade

Em abril, o estagiário e uma colega da equipa RH representaram a empresa aquando da participação numa feira de empregabilidade, dinamizada por uma universidade. Este evento ocorreu durante o dia.

Tendo sido proposta pela organização da feira a participação através de um *stand*, o estagiário e a colega prepararam previamente o material habitual para este tipo de eventos. Este material compreende folhetos informativos que incluem uma breve introdução à empresa, a sua missão e valores, a descrição do tipo de material produzido, as áreas de negócio e de interesse, bem como os contactos institucionais; *rollup*; computador e monitor destinados à exibição de vídeos promocionais; amostras dos produtos fabricados e *merchandising* para distribuição.

À chegada à feira, o estagiário e a colega foram acolhidos pelos membros da organização do evento, que os conduziram até ao *stand* atribuído. Em seguida, procederam à montagem do *stand*, com a fixação do *rollup* e do monitor, a reprodução dos vídeos promocionais e a disposição dos folhetos e *merchandising* sobre a mesa do *stand*.

Com o *stand* organizado, os representantes da empresa dedicaram-se à interação com os estudantes interessados nesta, apresentando um enquadramento geral sobre a empresa, abordando o tipo de material produzido e as áreas de negócio (principais setores que representam a procura) e de interesse (oferta profissional) desta, e esclarecendo eventuais dúvidas.

Considerando o facto de o evento ser destinado a estudantes universitários, dos quais alguns se encontram a terminar o seu percurso académico ou a procurar uma experiência laboral temporária (como é exemplo um estágio curricular para efeitos de obtenção de grau académico), o estagiário e a colega tiveram este aspeto em conta na sua abordagem, questionando aos alunos o curso que frequentam (procurando, se possível, enquadrar as suas competências nas oportunidades profissionais da empresa) e incentivando o envio do *Curriculum Vitae* (CV) para o *e-mail* de recrutamento da organização, para posterior análise.

No final da feira, procedeu-se à arrumação de todo o material exposto, tendo os representantes da empresa reforçado o seu agradecimento pelo convite e pelo apoio prestado pela organização do evento.

Reflexão crítica sobre o Estágio realizado

A presente reflexão crítica procura articular as observações realizadas durante o estágio curricular com os referenciais teóricos anteriormente desenvolvidos, de modo a compreender de que forma as concepções relativas à comunicação interna e à cultura organizacional se concretizam num contexto produtivo real. São assim analisadas as dinâmicas organizacionais observadas, com destaque para a influência do contexto fabril nas práticas comunicacionais e culturais, bem como para o papel das lideranças e do DRH na mediação entre a estrutura formal e as relações sociais estabelecidas no quotidiano laboral.

Esta reflexão contempla igualmente uma análise das implicações metodológicas e éticas que impactaram o desenvolvimento do estágio, reconhecendo os constrangimentos decorrentes da recolha de dados em ambiente empresarial e a necessidade de assegurar o cumprimento dos princípios ético-deontológicos. Resumindo, a mesma visa oferecer uma leitura integrada e crítica da experiência de estágio, evidenciando as aprendizagens obtidas e a ligação entre a teoria e a prática sociológica.

Neste sentido, as dinâmicas observadas numa unidade fabril de grande dimensão revelam a forte influência que o contexto produtivo exerce sobre os processos de comunicação interna e sobre a configuração da cultura organizacional. No caso dos operadores, o facto de realizarem tarefas repetitivas e/ou de terem de controlar de perto máquinas responsáveis por processos produtivos, limita a disponibilidade dos operadores para participarem em iniciativas e dinâmicas de carácter social. Tal realidade evidencia a proximidade destas organizações ao modelo mecanicista descrito por Morgan (1980), no qual a metáfora da “organização como máquina” reflete a centralidade da disciplina e do controlo.

Acrescenta-se também a influência que os regimes de trabalho rotativos têm ao facilitarem a fragmentação da socialização dos colaboradores em função dos turnos. Por conseguinte, verifica-se que as interações sociais se concentram sobretudo em grupos constituídos por colegas de turno e respetivas chefias. Esta tendência aproxima-se da cultura de integração/fusão identificada por Sainsaulieu, caracterizada pela coesão grupal, marcada por relações de proximidade e um papel importante do líder na mediação do debate de ideias (Sainsaulieu, 1997).

Contudo, a lógica mecanicista não deve ser interpretada como sinónimo de ausência de participação ou desvalorização das opiniões dos trabalhadores. A “Ideia do Ano”, presente na edição da *newsletter* trimestral elaborada pelo estudante, é um exemplo de como a organização reconhece o contributo dos colaboradores para a melhoria contínua. Esta iniciativa aproxima-se da perspetiva dos Recursos Humanos, nomeadamente do tipo de organização consultiva de Likert, que sublinha a importância da comunicação bidirecional e da participação dos trabalhadores como fatores de motivação e de eficácia organizacional (Figueira, 2018). Assim, mesmo em contextos de elevada formalização, podem emergir espaços de reconhecimento e envolvimento, que permitem que o papel do trabalhador vá além da função meramente instrumental.

A experiência no DRH permitiu observar de forma privilegiada que neste espaço as funções de RH estabelecem uma “ponte” entre a administração e os colaboradores: garantem a gestão administrativa e simultaneamente acolhem as dúvidas, preocupações e manifestações dos trabalhadores.

Adicionalmente, verificou-se que os supervisores e *managers*, dada a sua posição intermédia na hierarquia, desempenham também um papel crucial no estabelecimento desta “ponte”, sobretudo no que diz respeito à partilha da informação e dos valores culturais da organização. Esta posição reforça a visão de Schein sobre os diferentes níveis da cultura organizacional, uma vez que são precisamente estas chefias intermédias que fazem a mediação das normas formais e das práticas quotidianas, e asseguram a transmissão de valores e pressupostos básicos.

Deste modo, a partir das atividades realizadas no estágio, foi possível verificar a coexistência de múltiplas perspetivas relativas à comunicação e cultura organizacionais: uma gestão administrativa que, dado o contexto, se aproxima de uma visão mecanicista; a valorização da participação, que aproxima esta entidade da lógica das teorias contemporâneas dos Recursos Humanos; a integração fomentada pela liderança; e a diferenciação, admissível com a existência de subgrupos, indo estas duas ideias ao encontro das Teorias da Cultura Organizacional e respetivas abordagens críticas. Esta articulação confirma que a eficácia organizacional resulta da interação entre estruturas de controlo e práticas de comunicação que conduzem à partilha de valores culturais. Com isto, reforça-se a ideia de que a organização pode ser compreendida a partir de diferentes perspetivas.

O estudante também observou que o bem-estar dos trabalhadores constitui uma prioridade para a entidade. Além de assegurar a entrega e a gestão de EPIs, este foi responsável pela articulação entre o DRH, o Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho e os prestadores de serviços de medicina no trabalho, com vista a garantir que é feito o regular acompanhamento e seguimento da saúde física do trabalhador. Ainda que não tenha tido a mesma responsabilidade no que se refere à gestão da marcação de consultas de psicologia, o estudante reconhece a importância que a saúde mental representa no bem-estar do colaborador, algo que na atualidade tem sido cada vez mais valorizado e cuja sensibilização tem sido promovida.

A observação revelou igualmente algumas diferenças entre as culturas das áreas de produção, e as dos departamentos de suporte/administrativos/inação. Enquanto as primeiras se aproximam da cultura de integração/fusão descrita por Sainsaulieu (1997), as últimas apresentam características próximas da cultura de afinidades, onde prevalece uma maior individualização das trajetórias profissionais, e o investimento nas relações interpessoais seletivas. No entanto, a natureza do trabalho (tarefas menos tangíveis, onde o progresso não é obrigatoriamente imediato) e os regimes horários (horários fixos, diurnos) destes trabalhadores não conduzem a uma diferença tão grande nos padrões de socialização, quando comparado aos dos colaboradores das áreas de produção. Em alternativa, a comunicação interdepartamental parece obstar uma socialização até então focada no grupo/equipa a que um colaborador pertence.

Paralelamente, o DRH desempenha um papel ativo na dinamização de práticas comunicacionais e simbólicas que visam a valorização dos colaboradores e a consolidação da cultura organizacional. Iniciativas como o “Alerta RH” (que facilita a integração no processo de *onboarding*), a entrega de *vouchers* de puericultura, ou o envio de mensagens de aniversário, contribuem para uma visão que não se limita à “instrumentalização” do trabalhador. Do mesmo modo, eventos festivos e de partilha — como o Carnaval, o Dia da Mulher ou o Dia do Pai — reforçam laços afetivos e significados coletivos, ou seja, seguem a metáfora cultural da organização. Acrescenta-se que a difusão destas iniciativas através dos meios digitais e da rede social interna (do grupo da qual a entidade faz parte) contribuem para a promoção e consolidação da cultura, suscitando a participação, o envolvimento, e uma maior união entre os colaboradores.

A experiência de estágio incluiu igualmente a participação numa feira de empregabilidade, contexto no qual a comunicação externa é o principal instrumento de promoção da entidade junto de potenciais candidatos. Esta situação permitiu ao estudante compreender que a caracterização formal da entidade não é suficiente para transmitir a experiência laboral que a mesma proporciona: é neste momento que percebe o impacto da cultura organizacional na experiência laboral nesta empresa, e da influência que a comunicação realizada internamente tem na consolidação dessa cultura.

Não obstante, e embora o estudante valorize o facto de as reflexões acima descritas resultarem do recurso único à observação participante, há que reconhecer que o estágio envolveu desafios éticos e metodológicos significativos.

A empresa solicitou ao estudante a anonimização integral e a omissão de qualquer referência que, direta ou indiretamente, permita a sua identificação. Por conseguinte, as descrições da organização e das situações observadas foram cuidadosamente redigidas e submetidas a uma validação interna, e as observações efetuadas não interferiram nas rotinas de trabalho nem na privacidade dos colaboradores. Assegurou-se, assim, o cumprimento de princípios éticos da investigação sociológica relativos à confidencialidade e ao dever de sigilo institucional, conforme o disposto no nº8 do Código Deontológico da APS:

É dever dos sociólogos procurar evitar que da recolha, utilização e divulgação de informação decorram prejuízos para quem a presta ou para aqueles acerca de quem a informação é prestada. Devem, nomeadamente, salvaguardar o direito das pessoas à privacidade e ao anonimato, bem como respeitar a confidencialidade de informações e resultados, em todas as situações em que ela tenha sido acordada.

(Associação Portuguesa de Sociologia [APS], 2025, p. 9)

Apesar de permitir a realização de uma observação participante, a entidade de acolhimento não autorizou a recolha de dados primários junto dos seus colaboradores. Isto conduziu a uma reformulação do desenho metodológico, uma vez que a metodologia inicialmente proposta abrangia simultaneamente uma vertente qualitativa e quantitativa (esta última mediante a aplicação de um inquérito por questionário), pelo que proporcionaria a junção

das forças destas duas metodologias, por forma a conferir uma maior compreensão do tema de estudo (Creswell, 2009); por conseguinte, o mesmo seria sustentado por uma abordagem mista.

O inquérito por questionário construído pelo estudante seria aplicado a todos os trabalhadores pertencentes à empresa (amostra não-probabilística, por conveniência), tendo em vista alcançar os seguintes objetivos principais:

- Analisar a relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional;
- Conhecer as perceções dos trabalhadores sobre os efeitos, na motivação e produtividade, decorrentes da relação entre comunicação e cultura organizacional;
- Compreender de que forma a cultura organizacional influencia os processos de comunicação interna;
- Analisar a influência da liderança na articulação entre comunicação interna e cultura organizacional.

A elaboração deste instrumento resultou do desenvolvimento de um guião de inquérito por questionário, cujas questões foram construídas com base no enquadramento teórico e na operacionalização proveniente do quadro-resumo da problematização realizado na UC de Seminário de Investigação II (que fomentou uma lógica de *work-in-progress* no que à redação deste relatório diz respeito). Note-se que a formulação das questões (e, no geral, o estilo do questionário) foi ajustada com o intuito de otimizar o tempo médio de resposta para o menor possível, sem perder o rigor técnico associado e sem excluir nenhuma questão.

Este inquérito encontra-se integralmente construído e adaptado especificamente para a plataforma *LimeSurvey* (Apêndice B), plataforma que proporcionou ao estudante o desenvolvimento de competências técnicas na conceção de questionários digitais. A mesma consiste num software de acesso aberto e de fácil utilização, que possibilita a criação e publicação de inquéritos online (e respetiva obtenção das respostas) podendo estes ser de acesso público ou controlado mediante o recurso a um código único por utilizador (Universidade de Coimbra, 2025). Neste caso, o acesso seria feito através da partilha da hiperligação e do código QR constantes num e-mail, no qual estariam presentes informações sobre o inquérito e o seu enquadramento, que seria enviado a todos os colaboradores em BCC., garantindo assim a confidencialidade de cada um dos participantes. Tanto as

informações presentes no e-mail como no inquérito seguiam as orientações do nº10 do Código Deontológico mencionado anteriormente - “Nos processos de recolha de informação, os sociólogos devem ter o cuidado de explicitar junto dos informantes a sua identidade profissional, tal como a natureza, objetivos, procedimentos e enquadramentos institucional dos trabalhos que realizam.” (APS, 2025, p. 9).

Ainda assim, a experiência proporcionada foi completa e holística, pelo que o estudante acredita ter compreendido a interdependência entre comunicação interna e a cultura organizacional. Concretamente, a cultura organizacional foi transmitida ao estagiário através de um processo gradual de socialização, que combinou mecanismos formais e informais de integração. No plano formal, a apresentação institucional, as formações e acompanhamento iniciais pelo DRH, bem como a elaboração, participação e acesso aos instrumentos comunicacionais internos — tais como o “Alerta RH”, a *newsletter*, e a rede social interna — permitiram compreender as normas, os valores e os objetivos estratégicos da organização. No plano informal, a convivência quotidiana com colegas, supervisores, *managers*, entre outros, possibilitou a assimilação dos significados implícitos às práticas organizacionais, das rotinas de trabalho e das dinâmicas comunicacionais que traduzem e consolidam a cultura vigente. Adicionalmente, o envolvimento na criação e participação de eventos corporativos e ações com valor simbólico — como celebrações temáticas e mensagens personalizadas — contribuiu para reforçar o sentimento de pertença e para compreender os valores de reconhecimento, coesão e bem-estar que estruturam a identidade cultural da empresa. Assim, a socialização experienciada durante o estágio constituiu o principal veículo de transmissão da cultura organizacional, revelando a interdependência entre comunicação, liderança e partilha de significados no quotidiano laboral.

O estudante entendeu ainda que no contexto empresarial, e particularmente na Gestão de Recursos Humanos (GRH), o sociólogo desempenha um papel de mediação e interpretação das relações sociais que definem e estruturam a vida organizacional. A sua intervenção permite compreender a empresa para além da sua dimensão técnica e formal, enquanto espaço social e simbólico, marcado por valores, significados e práticas coletivas. Compete assim ao sociólogo a análise das dinâmicas comunicacionais, dos estilos de liderança e dos mecanismos culturais que influenciam a motivação, a coesão e o bem-estar dos trabalhadores.

Efetivamente, durante o estágio, a formação em Sociologia revelou-se determinante para a integração na equipa e para a interpretação decorrente da realização das tarefas. A capacidade de observação crítica e a sensibilidade relacional permitiram igualmente a interpretação de práticas administrativas — como a gestão de assiduidade, a comunicação interna e os processos de reconhecimento — enquanto expressões da cultura organizacional. O domínio da metodologia qualitativa, complementado por uma análise reflexiva, possibilitou a compreensão da racionalidade que justifica a existência de certos padrões comportamentais.

Conclui-se que o sociólogo, enquanto profissional de RH, contribui para práticas de gestão mais conscientes e humanizadas, aliando à procura da eficiência organizacional a compreensão das dimensões simbólicas e relacionais do trabalho. A formação em Sociologia revelou-se essencial para articular teoria e prática, promovendo uma postura crítica, ética e interdisciplinar dentro da organização.

Conclusão

O estágio curricular realizado na Entidade constituiu uma experiência enriquecedora tanto do ponto de vista académico como profissional, ao proporcionar uma imersão direta nas dinâmicas organizacionais de uma multinacional do setor industrial e permitindo uma reflexão aprofundada sobre a articulação entre comunicação interna, cultura organizacional e práticas de RH.

A inserção no DRH possibilitou para o aluno não só o desenvolvimento de competências práticas nas tarefas relacionadas com a gestão administrativa — tais como a assiduidade, absentismo, processamento salarial — mas também a observação privilegiada dos processos comunicacionais e das dinâmicas culturais do dia-a-dia.

De um ponto de vista teórico, a revisão da literatura permitiu constatar que a evolução das teorias organizacionais revela um percurso de crescente valorização do indivíduo e, por conseguinte, da comunicação e da cultura enquanto dimensões que definem a vida e o quotidiano organizacional. Se as abordagens clássicas concebem a organização como uma máquina e realizam a comunicação através de um fluxo unidirecional, as perspetivas mais contemporâneas sublinham o papel dos significados partilhados, dos símbolos e dos processos culturais na construção da identidade coletiva e na obtenção de uma maior eficácia institucional.

O estudo realizado demonstrou que a comunicação interna não é apenas um instrumento de gestão, mas sim um mecanismo que ajuda a formar e a consolidar a cultura organizacional, influenciando diretamente o modo como os colaboradores percebem a instituição e nela participam e se integram. De igual modo, a cultura organizacional impacta significativamente as práticas comunicacionais, ao moldar estilos de liderança, dinâmicas de cooperação e relações de poder.

A interdependência entre comunicação e cultura não é perceptível “à primeira vista”, sendo um fenómeno complexo, porém central para a compreensão sociológica da GRH.

Em termos de limitações, a impossibilidade de aplicar o questionário inicialmente previsto reduziu a riqueza metodológica do estudo, não sendo possível a adoção de uma metodologia mista. No entanto, a observação participante revelou-se suficiente para sustentar uma análise interpretativa robusta.

Em suma, o presente relatório evidencia que a comunicação interna e a cultura organizacional devem ser entendidas como eixos estratégicos para a sustentabilidade social e competitividade das organizações. Este estágio permitiu ao aluno desenvolver competências práticas e reflexivas que, conjugadas com a fundamentação teórica, contribuem para o reforço da sua formação acadêmica em Sociologia e para a sua preparação profissional no setor dos RH.

Referências Bibliográficas

Apanavicius, A. (2013). *Cultura organizacional e gestão estratégica de recursos humanos: Estudo de caso de uma empresa de sucesso* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. Repositório da Universidade de Lisboa <http://hdl.handle.net/10400.5/6467>

Associação Portuguesa de Sociologia (2025, Agosto 14). Código Deontológico. <https://aps.pt/pt/codigo-deontologico/>

Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: Mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 24, 73–77. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>

Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. (7ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [https://www.academia.edu/53480889/Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas](https://www.academia.edu/53480889/Teoria_Organizacional_Estruturas_e_Pessoas)

Buren, H. J. V. (2008). Fairness and the Main Management Theories of the Twentieth Century: A Historical Review, 1900-1965. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 633–644. <http://www.jstor.org/stable/25482316>

Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: O impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)* [Tese de doutoramento, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/11416>

Cavalcanti, T. M., Gouveia, V. V., Medeiros, E. D. D., Mariano, T. E., Moura, H. M. D., & Moizeis, H. B. C. (2019). Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39, e183408. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408>

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (3.ª ed.) São Paulo: McGraw-Hill.

Coleman, L. (2011). *Organizational Communication Through An Historic Lens: Social Responsibility, Diversity, and Inclusion*. [Dissertação de Doutorado, Duquesne University]. Duquesne Scholarship Collection <https://dsc.duq.edu/etd/423>

Contractor, N. (1994). Self-Organizing Systems Perspective in the Study of Organizational Communication. In B. Kovačić (Ed.), *New Approaches to Organizational Communication* (pp. 39-66). State University of New York Press. https://www.researchgate.net/publication/274073801_Self-Organizing_Systems_Perspective_in_the_Study_of_Organizational_Communication

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3ª ed). Sage Publications.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Editora RH.

Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities. In R.M. Burton, D.D. Håkonsson, B. Eriksen, C.C. Snow, (Eds.) *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art* (pp. 19-40). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-34173-0_2

Durán, G. D. J. P. (2021). Systemic Model of Organizations. *Open Journal of Business and Management*, 09(03), 1230–1245. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.93066>

Figueira, A. (2018). *Nivelar os pratos da balança: Estudo da Comunicação Organizacional como fator de sustentabilidade nas parcerias estratégicas entre organizações solidárias e empresas* [Tese de Doutorado, Universidade do Minho]. RepositóriUM <https://hdl.handle.net/1822/55777>

Garrido, F. J. & Putnam, L. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0: De las Metáforas a la Pragmática*. (1ª ed.). Red Mundial de Comunicación Organizacional (REMUCOR) https://www.researchgate.net/publication/31735811_Organizational_Communication_emerging_perspectives

- Garrido, F. J., Goldhaber, G. & Putnam, L. (2022). *Fundamentos de Comunicación Organizacional: de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*. (2ª ed.). Organizational Communication Global Network
https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2020
- Gomes, A. D. (1988). Cultura tecnológica e cultura organizacional. *Análise Psicológica*, 6(3-4), 475-491. <http://hdl.handle.net/10400.12/2226>
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Quarteto.
- Guterman, A. (2020). Definitions and models of organizational culture. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4967434>
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Instituto Nacional de Estatística (2025, outubro 11). *Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008508&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt
- Keyton, J. (2014). Communication, Organizational Culture, and Organizational Climate. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 118-135). Oxford University Press.
- Koene, B. A. S. (1996). *Organizational culture, leadership and performance in context : trust and rationality in organizations*. [Tese de Doutoramento, Maastricht University]. Rijksuniversiteit Limburg. <https://doi.org/10.26481/dis.19960913bk>

- Lai, C., & Huili Lin, S. (2017). Systems Theory. In C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner, & L. K. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (1.^a ed., pp. 1–18). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc203>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
<https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (2009). Diário da República: I série, n.º 30.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Martin, J., Frost, P. J., O'Neill, O. A. (2004). Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance, *Working Paper*, n.º 1864.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605–622. <https://doi.org/10.2307/2392283>
- Nabiyeva, I. (2022, Outubro 10). *Organizational Citizenship Behavior And Employee Engagement* [Artigo submetido]. 10th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management 2022, Baku. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4570776>
- Oliveira, T. R. C. (2025). *A (Re)Organização da Comunicação Organizacional e Estratégica no cenário das novas tecnologias e virtualização a partir da participação: Um estudo de caso do Museu Virtual da Lusofonia* [Tese de Doutoramento, Universidade do Minho]. RepositóriUM <https://hdl.handle.net/1822/96647>
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457–483. <http://www.jstor.org/stable/2083303>
- Pechincha, A. (2010). *Cultura Organizacional: Influência na Produtividade: Análise de um caso* [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. RECIL - Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/1529>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>

Prado, V. & Alves, B. (2011, Setembro 7). *Um Recorte Histórico Sobre Fatos Antecedentes ao Surgimento e Contribuições da Escola das Relações Humanas – ERH* [Sessão de Conferência]. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. https://www.researchgate.net/publication/337499091_Um_Recorte_Historico_Sobre_Fatos_Antecedentes_ao_Surgimento_e_Contribuicoes_da_Escola_das_Relacoes_Humanas_-_ERH

Raposo, R. (2020). Modelos operativos da cultura organizacional. *Lusíada. Economia & Empresa*, 2(28), 149-232. <http://hdl.handle.net/11067/5602>

Redding, W. C. & Tompkins, P. K. (1988). Organizational Communication — Past and Present Tenses. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 5-39). Ablex Publishing Corporation.

Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão E Desenvolvimento*, (26), 105–131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194, <https://hdl.handle.net/1822/2727>

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: Teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). <https://hdl.handle.net/1822/41119>

Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture et développement* (2^aed.). Presses de Sciences Po et Dalloz.

Schneider, B., & Barbera, K. M. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.

Serrano, M. M. (2012). Perspetivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio Ambiente. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, *Working Paper*, n.º 2/2012.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>

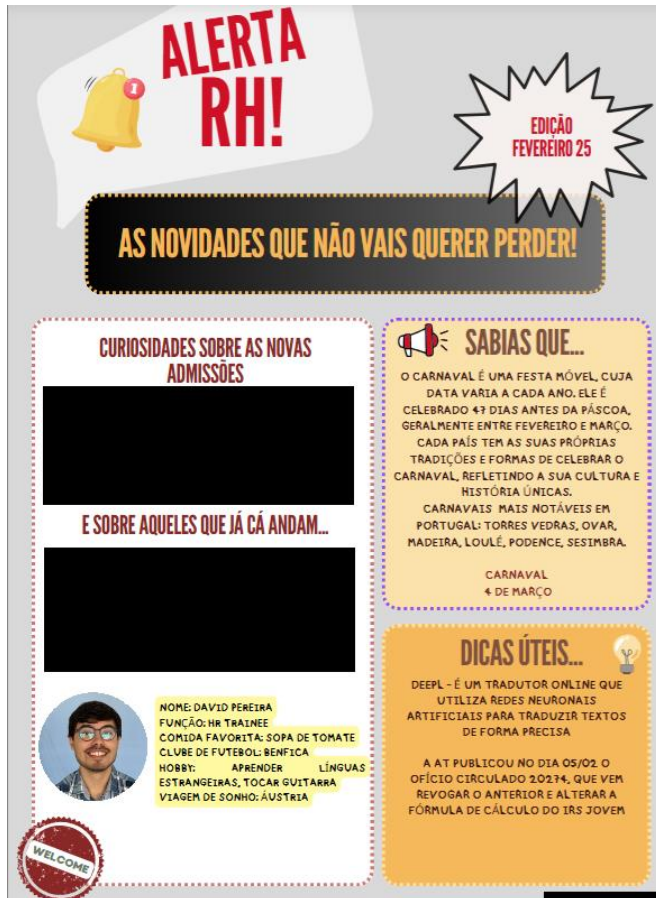
Torres, R. M. S. (2009). *Cultura da Empresa: Quem somos nós—Uma perspectiva socioantropológica*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1890>

Universidade de Coimbra (2025, outubro 11). *LimeSurvey – Descrição*. https://www.uc.pt/sgsiic/centro_ajuda/limesurvey/descricao/

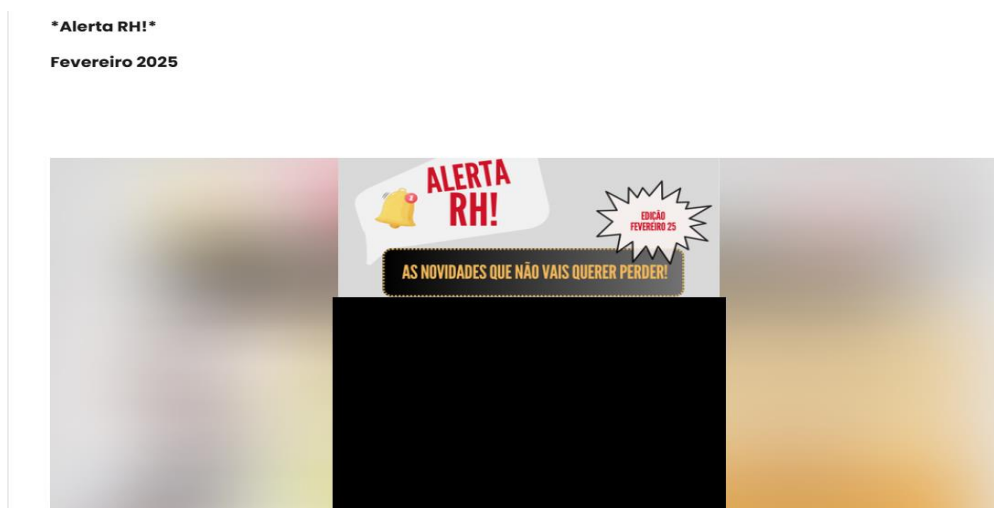
West, M. A., Topakas, A., & Dawson, J. F. (2014). Climate and Culture for Health Care Performance. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 335-359). Oxford University Press.

Anexos

Anexo A – Cartaz da rubrica mensal “Alerta RH”



Anexo B – Publicação na Rede Social do Grupo - rubrica mensal “Alerta RH”



Anexo C– Agendamento de *e-mails* de aniversário:

Bom dia [REDACTED]

A empresa [REDACTED] deseja-lhe um Feliz Aniversário. Que o dia seja repleto de coisas boas!

Com os melhores cumprimentos / Best Regards,



Anexo D – *E-mail* referente ao Dia de São Valentim

Bom dia a todos,

O **Dia de São Valentim** ❤️ está a aproximar-se, e gostaríamos de aproveitar esta oportunidade para celebrar durante esta semana o espírito de amizade e entreeajuda que compartilhamos no nosso ambiente de trabalho.

Para marcar esta data especial, estamos a organizar algumas atividades divertidas e interativas:

- **Troca de Cartões de Agradecimento:** Disponibilizamos cartões para trocarem com os colegas com mensagens de agradecimento e de elogio (em anexo para quem quiser imprimir e entregar);
- **Decoração:** Decorámos os espaços com corações e outras decorações temáticas. Sintam-se à vontade para contribuir com as vossas ideias e criatividade!
- **Desafios do Cupido:** Lançamos alguns quebra-cabeças para decifrárem;
- **Checklist de amor próprio:** Algumas reflexões que poderão servir para uma visão mais positiva da vida.

Esperamos que todos possam participar e tornar este dia memorável!

Como habitual, partilhem connosco registos fotográficos das atividades em questão. 📸

Agradecemos a todos pelo empenho e dedicação contínuos e vamos aproveitar este momento para fortalecer ainda mais os nossos laços e apreciar a companhia uns dos outros.

Love is in the air! 🥰💕❤️



Com amor, da equipa de RH! 💕

Anexo E– Publicação na Rede Social do Grupo – Dia de São Valentim

Dia de São Valentim ❤️

Decorámos os nossos espaços e criámos uma Checklist do Amor Próprio, com 28 reflexões que poderão servir para uma visão mais positiva da vida. Disponibilizámos também cartões com mensagens de agradecimento para os colaboradores trocarem entre si, e lançámos os “Desafios do Cupido” – uns quebra-cabeças temáticos.

Os colaboradores aderiram à iniciativa, mostrando que na nossa fábrica o respeito e o companheirismo são valores presentes, de modo a contribuir para o bem-estar de todos.

Aqui estão algumas fotos que marcaram o dia ❤️ 📸

Anexo F – E-mail referente à celebração do Carnaval

Carnaval | 2025

Boa tarde a todos,

Estamos a preparar uma celebração de **Carnaval** inesquecível e contamos com a participação de todos!

Data: 27 Fevereiro

O que teremos?

- **Moldura Carnavalesca:** podem colocar acessórios ou disfarces e tirar a vossa melhor foto! (na zona de entrada)
- **Disfarce de Carnaval:** prémios para os mais originais

Regras de participação:

- Dado o cumprimento das normas de higiene e segurança e procedimentos de qualidade, **não são permitidos** disfarces, maquilhagens ou acessórios na zona da produção;
- Para quem estiver afeto à área da produção, poderá fazê-lo em áreas comuns (bar, refeitório)
- Não é permitido levarem os acessórios carnavalescos disponibilizados na entrada

Reforcem por favor com as vossas equipas!

Venham com boa disposição para um dia mais descontraído e divertido! 🕶️

Agradecemos a colaboração de todos e não se esqueçam de partilhar as vossas fotos mais divertidas! 📸 🎉

Anexo G - Publicação na Rede Social do Grupo – Carnaval

Na passada quinta-feira, 27 de Fevereiro, celebrámos o **Carnaval** [REDACTED] A nossa Banda de Rock **HR Rebels** reaproveitou alguns materiais e criou o Sambódromo, disponibilizando adereços para os nossos colaboradores usarem nas fotografias. Alguns departamentos também decidiram criar os seus disfarces de grupo.

Aqui ficam alguns registos que marcaram este dia cheio de gargalhadas e boa disposição!



Anexo H – *E-mail* referente ao Dia da Mulher:

Dia Internacional da Mulher | 8 Março 2025

Boa tarde,

Amanhã, dia 8 de Março, celebramos o **Dia Internacional da Mulher**, uma data que nos convida a refletir sobre as conquistas sociais, económicas, culturais e políticas das mulheres ao redor do mundo. É também uma oportunidade para reconhecer os desafios que ainda enfrentamos na busca por igualdade de género.

Na nossa empresa, valorizamos a diversidade e a inclusão, e acreditamos que cada mulher que faz parte da nossa equipa contribui de maneira única e essencial para o nosso sucesso. Neste dia especial, queremos expressar a nossa gratidão e admiração por todas as mulheres que, com a sua dedicação e talento, ajudam a construir um ambiente de trabalho mais justo e colaborativo.

Para assinalarmos esta data, realizámos um sorteio de 5 vouchers para o [REDACTED] (vencedoras destacadas no cartaz abaixo), e iremos oferecer nos próximos dias um miminho especial a cada Mulher.

Agradecemos a todos pelo empenho e desejamos um feliz Dia Internacional da Mulher!



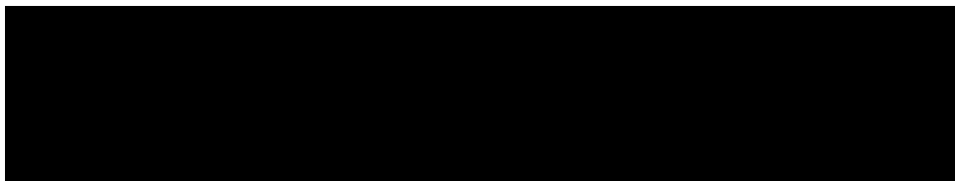
Anexo I – Publicação na Rede Social do Grupo – Dia da Mulher

Dia Internacional da Mulher 2025 🌸 🌻 🌺 🌼

Na [REDACTED] em Évora, decidimos celebrar este ano o Dia Internacional da Mulher, oferecendo um pequeno presente como forma de apreço e gratidão a todas as Mulheres que dão o seu melhor para o sucesso da nossa fábrica. Também sorteámos cinco vouchers com oferta de uma experiência num spa.

Como está escrito no cartão que entregámos a cada Mulher, juntamente com o espelho:

«Que este espelho reflita sempre a Mulher incrível que és!»



Anexo J – Cartaz alusivo ao Dia da Mulher



Anexo K – E-mail referente ao Dia do Pai

Dia do Pai | 2025

Boa tarde,

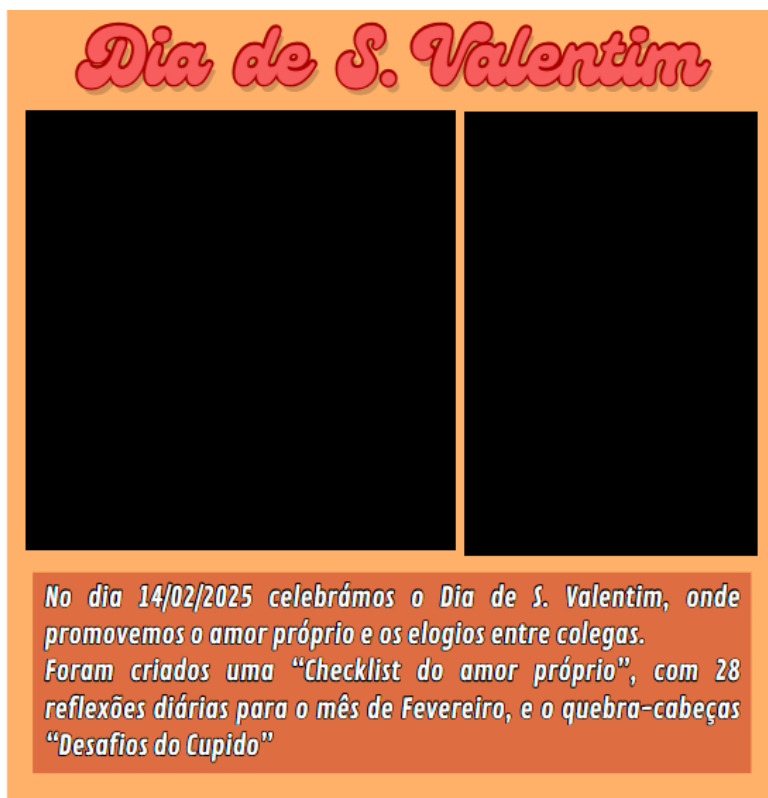
Neste *Dia do Pai*, queremos celebrar todos os pais que, com amor e dedicação, fazem a diferença na vida dos seus filhos. Reconhecemos o papel fundamental que cada pai desempenha, enquanto procura o melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.

Assim, reforçamos o nosso agradecimento por todo o esforço e tempo que dedicam para a nossa fábrica.

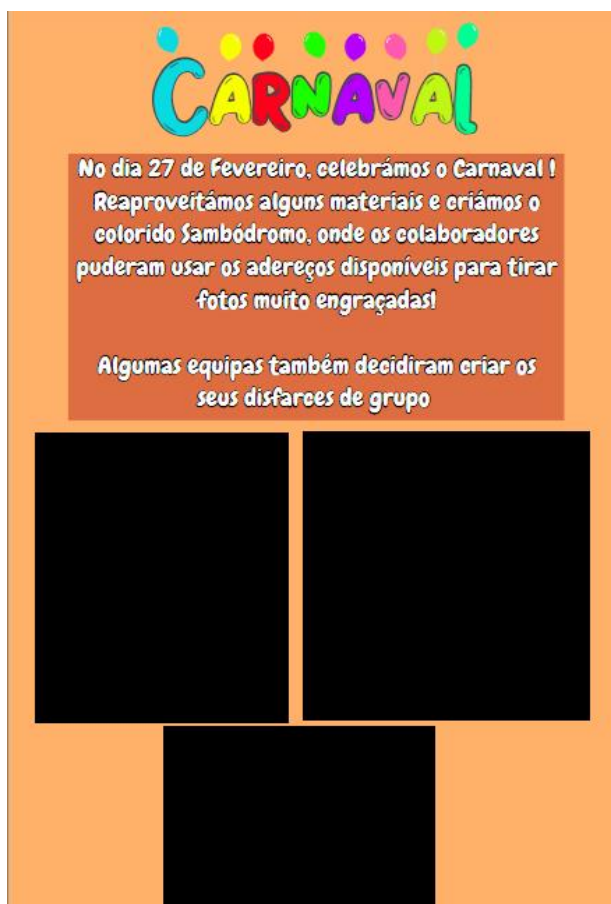
Feliz Dia do Pai!



Anexo L - *Newsletter* trimestral: espaço dedicado ao Dia de São Valentim



Anexo M - *Newsletter* trimestral: espaço dedicado ao Carnaval



Anexo N - Newsletter trimestral: espaço dedicado ao Dia da Mulher



Anexo O – E-mail referente ao Dia da Família:

Bem Estar no Trabalho e Qualidade de Vida | Celebre o Dia da Família com um gesto especial! 🌱

Caros(as) colegas,

No espírito do **Dia da Família**, queremos celebrar aquilo que mais importa: os laços que nos unem, dentro e fora do local de trabalho.

Para assinalar esta data especial, cada colaborador irá receber um pequeno presente simbólico — **sementes de ervas aromáticas** — com o convite para as plantar em casa, em família. 🌱

Plantar juntos é mais do que uma atividade divertida. É uma oportunidade de:

- Criar momentos de partilha e união;
- Incentivar hábitos saudáveis e sustentáveis;
- Ver crescer algo que foi cuidado com carinho.

Esperamos que esta iniciativa traga alegria, sabor e muitos momentos felizes ao vosso lar.

Vamos cultivar juntos o que realmente importa: a família. 🤝

Assim que tivermos o presente disponível indicaremos para que possam recolher o vosso!

Muito Obrigada.

Equipa de RH

Anexo P – Publicação na Rede Social do Grupo – Dia da Família

Dia da Família | 15 de Maio

No espírito do **Dia da Família**, o [REDACTED] quis celebrar aquilo que mais importa: os laços que nos unem, dentro e fora do local de trabalho.

Para assinalar esta data especial, oferecemos a cada colaborador um pequeno presente simbólico — **sementes de ervas aromáticas** — com o convite para as plantar em casa, em Família. 🌱

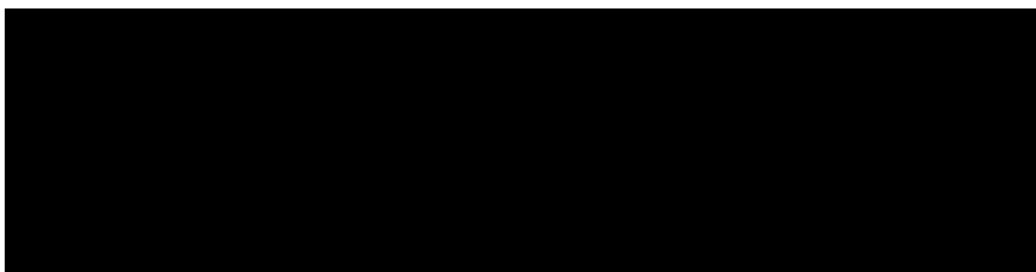
Plantar juntos é mais do que uma atividade divertida. É uma oportunidade de:

- Criar momentos de partilha e união;
- Incentivar hábitos saudáveis e sustentáveis;
- Ver crescer algo que é cuidado com carinho.

Esperamos que esta iniciativa traga alegria, sabor e muitos momentos felizes aos nossos Lares.

Vamos cultivar juntos o que realmente importa: a Família.

Deixamos alguns registos fotográficos desta ação! 📷



Apêndices

Apêndice A – Diário de Campo com apontamento das tarefas realizadas, por dia

terça-feira 18/03

- comunicação de resultado de aptidão de consulta medicina no trabalho
- relatório diário ausências / presenças
- mail para todos os colaboradores sobre dia internacional da mulher + lista + disponibilização das lembranças

quarta-feira 19/03

- relatório diário presenças/ausências
- alterações de horários em sistema (sisqual)
- criação de cartões de colaborador
- recebimento de justificações de ausências
- comunicação com médico (informação de troca de horários)
- mail para todos os colaboradores sobre o dia do pai
- entrega de EPIS (habitual, quase todos os dias)
- criação de publicação sobre o dia da mulher na rede social interna/intranet

segunda-feira 24/03:

- Relatório diário presenças/ausências
- Gestão de ponto e férias - SISQUAL

terça-feira 25/03:

- Relatório diário presenças/ausências
- informação sobre baixas médicas
- comunicação à fábrica da rubrica mensal "Alerta RH"

quarta-feira 26/03:

- relatório presenças/ausências
- processamento salarial: comunicação com empresas prestadoras de serviços
- Comunicação com seguradora sobre seg. saúde

quinta-feira 27/03:

- relatório diário presenças/ausências
- comunicação baixas aos Supervisores (SV's)
- finalização de inquérito de satisfação sobre serviço de refeições

sexta-feira 28/03:

- relatório diário presenças/ausências
- finalização de inquérito de satisfação sobre serviço de refeições

- planeamento de consultas de medicina do trabalho
- Organização de EPIS recebidos

segunda-feira - 31/03

- relatório diário ausências/presenças
- tratamento de horas-extra em SISQUAL
- finalização de inquérito de satisfação sobre serviço de refeições

terça-feira - 1/4

- lançamento do inquérito de satisfação sobre serviço de refeições
- informação sobre baixas médicas
- voucher de produtos de puericultura (impressão/entrega)
- criação da newsletter trimestral
- relatório diário presenças/ausências

quarta-feira - 2/4

- relatório diário presenças/ausências
- criação da newsletter trimestral
- gestão de sapatos (s/ restrição)
- situação de demissão (offboarding)
- comunicação com equipa HSE sobre fichas de aptidão
- Comunicação com seguradora sobre seg. saúde

quinta-feira - 03/04

- Relatório diário presenças/ausências
- criação da newsletter trimestral

sexta-feira - 04/04

- relatório diário presenças/ausências
- criação da newsletter trimestral
- planeamento de consultas médicas
- marcação de férias (de verão) em sisqual

sexta-feira 11/04

- relatório diário presenças/ausências
- começo de payroll: verificar subs. refeição
- Newsletter finalizada- inseri respostas entrevista psicólogo
- Sistema de ponto (SISQUAL) - erros picagem + alterações de horários e inserir horas extra conforme pedidos SV's

segunda-feira 14/04:

- relatórios diários presenças e ausências (sexta, sáb, domingo)
- impressão, corte e distribuição da Newsletter

- Planificação e convite para consultas de medicina no trabalho
- Justificações de ausências
- Sistema de ponto SISQUAL: horas extra, alterações de horário
- Criação/Substituição de cartão de colaborador + inserção no ponto

terça-feira 15/04:

- relatório diário presenças/ausências
- sistema de ponto (processamento mensal) - horas-extra, classificação de motivos genéricos (chats no teams com SV's para confirmação e pedidos de classificação em sistema de ausências+horas-extra)
- sistema de ponto - erros de picagem
- entrega de equipamentos EPIS
- planeamento de consultas médicas
- digitalização de processos individuais de colaboradores - arquivo digital

quarta-feira 16/04:

- relatório diário presenças/ausências
- Digitalização de arquivo
- Sistema de ponto: fecho de ausências, horas extra, etc.

quinta-feira 17/04:

- relatório diário presenças/ausências
- início da fase de payroll: cálculo dos subsídios de refeição
- digitalização de processos - arquivo digital
- payroll: cálculos de horas-extra e noturnas

segunda-feira 21/04:

- relatório diário presenças/ausências
- criação de colaborador em SISQUAL
- inserção de novo colaborador na plataforma do refeitório
- mandar email com informação de baixa a SV e Manager
- Criação de cartão de colaborador
- Comunicação de movimentos a Seg. Saúde (inclusões de colaboradores e/ou familiares)
- Entrega de sapatos de restrição
- Criação de ficheiro para requisição de sapatos de restrição
- Termination de perfil de SISQUAL
- Alterações de horário em SISQUAL
- Criação de separador em dossier para novo processamento mensal

quarta-feira 23/04:

- relatório diário presenças/ausências
- feira da empregabilidade numa universidade

quinta-feira 24/04:

- relatório diário presenças/ausências
- planeamento de consultas médicas
- digitalização de processos
- sistema de ponto: horas extra (acerto feriado)
- baixas médicas: mails a SVs e managers

Segunda-feira 28/04:

- relatório diário presenças/ausências (4 relatórios - fim de semana com feriado)
- criar ficheiro e enviar por email picagens mensais dos colabs de empresa prestadora de serviços
- responder através do endereço de email das ausências para colabs. que entregam justificações/baixas
- Preparar e agendar emails de aniversário para os colaboradores com aniversários em Maio

terça-feira 29/04:

- preparar e enviar planeamento de consultas médicas ao médico
- enviar convocatória das consultas médicas de 30/04 aos colaboradores (ou supervisores)
- sisqual: regularização da situação de horas-extra

quarta-feira 30/04:

- relatório diário presenças/ausências
- responder a mails de ausências de colaboradores
- sisqual: regularização da situação de horas-extra

sexta-feira 02/05:

- relatório(s) diário presenças/ausências
- responder mails de colaboradores sobre ausências
- enviar mails sobre baixas médicas a SV's e managers
- sisqual: classificação de motivos genéricos de ausências (verificando justificações e aprovações de SV's)

segunda-feira 05/05:

- relatórios diários (sexta + fim-de-semana) presenças / ausências
- Consultas médicas: preparação de agendamento de consultas periódicas

terça-feira 06/05:

- relatório diário presenças/ausências
- mail para SV e Manager sobre baixa médica de colaborador, com HSE em Cc
- entrega de sapatos de restrição
- criação de ficheiro para requisição de sapatos de restrição

- SISQUAL: verificação de ausências

quarta-feira 07/05:

- relatório diário presenças/ausências
- comunicação/mail sobre baixa médica a SV e Manager
- Dia da Família: ideia de dar aos colaboradores sementes de ervas aromáticas para plantarem (promovendo sobretudo que o façam em família) - design de cartão no Canva
- Auxiliar colaboradores na entrega de EPIS e apontar na lista pedidos de sapatos de restrição

Segunda-feira 12/05:

- relatório diário ausências/ presenças
- Comunicação com médico acerca de consultas médicas
- sisqual: acertos por causa do dia do apagão + fecho de processamento

Terça-feira 13/05:

- Relatório diário presenças/ausências
- Mail para SV's, Manager e HSE sobre aptidão de colaboradores após consultas de medicina no trabalho
- Pedir a colega RH para assinar fichas de aptidão de colaboradores
- Arrumar fichas de aptidão nos dossiês
- Mails para SV's e Manager a comunicar baixas médicas
- Fecho processamento: classificação de ausências (genéricos) + mandar mensagem a pedir a SV's/Managers para lançarem HE; regularizar HE e ausências dos colaboradores

segunda 19/05:

- relatório diário presenças/ausências
- processamento salarial: cálculo manual dos subsídios de refeição
- planeamento consultas médicas
- dinâmica dia internacional da família - medir e colocar porções de sementes em sacos de papel e dobrar
- alterações de horário em sisqual
- entrega de EPIS

Terça 20/05:

- relatório diário presenças/ausências
- digitalização de arquivo
- dinâmica dia da família: ajudar na decoração
- criação de dossier de processamento
- colocar fichas de aptidão de consultas em dossier
- arrumar sapatos (+ sapatos de restrição)
- fazer pedido de cartão de refeição
- criar cartões de colaborador

quarta-feira 21/05:

- relatório diário presenças/ausências
- criação de perfil de novo colaborador em sisqual
- criação de cartão de colaborador, inserção na plataforma do refeitório
- entrega de sapatos
- comunicação de alterações à empresa de processamento salarial
- envio de ficheiro à seguradora com info de inclusões, exclusões e alterações de seguros de saúde de colaboradores

Apêndice B – Guião de inquérito por questionário: “Comunicação Interna e Cultura Organizacional”

Comunicação Interna e Cultura Organizacional



Bem-vindo(a) !

O meu nome é David Pereira, sou aluno finalista do Mestrado em Sociologia - Especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora. No âmbito deste Mestrado, encontro-me a realizar um Estágio Curricular nesta empresa, sobre "Comunicação Interna e Cultura Organizacional numa fábrica de material eletrónico". A elaboração do Relatório de Estágio permitirá a conclusão do curso e a obtenção do grau de Mestre em Sociologia.

Quais são os objetivos do questionário?

Entre as diversas atividades que desenvolvo no âmbito do estágio, encontra-se a elaboração de um questionário a aplicar à totalidade dos trabalhadores da empresa, com os seguintes objetivos:

- Analisar a relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional
- Conhecer as perceções dos trabalhadores sobre os efeitos, na motivação e na produtividade, que resultam da relação entre a comunicação interna e cultura organizacional
- Perceber de que forma a cultura organizacional molda os processos de comunicação interna.
- Analisar a influência da liderança na relação entre os conceitos de comunicação e cultura organizacional.

A quem se destina?

Este questionário destina-se a todos os trabalhadores da empresa - diretos, indiretos, temporários e estagiários - independentemente do cargo ou função desempenhada.

Note-se que não é aplicável para os trabalhadores com a função de prestação de serviços.

Como participar?

Basta responder a um conjunto de perguntas divididas em quatro secções principais:

1. Caracterização Socioprofissional
2. A relação entre Comunicação Interna e Cultura Organizacional
3. O impacto da comunicação interna na motivação e produtividade
4. O papel da Liderança na comunicação interna da Cultura Organizacional

O preenchimento do questionário levará aproximadamente 10 minutos. Peço, por favor, que responda de forma sincera e objetiva, pois as suas respostas são fundamentais para o sucesso deste estudo.

Privacidade e Segurança dos Dados

A sua participação é voluntária e totalmente anónima. Nenhuma informação pessoal será recolhida que permita identificá-lo(a). Os dados serão recolhidos de forma segura e utilizados exclusivamente para os fins desta investigação.

Contactos

Caso tenha alguma dúvida ou questão, por favor contacte:

E-Mail (clique no endereço abaixo)

m56927@alunos.uevora.pt

Muito obrigado pelo seu tempo e colaboração!

Existem 21 perguntas neste questionário.

Declaração de Consentimento

Declaro que li e compreendi as informações apresentadas sobre o estudo, bem como os seus objetivos e procedimentos. Autorizo, de forma voluntária e consciente, a minha participação na investigação, ciente de que os meus dados serão tratados com rigor e confidencialidade, exclusivamente para fins de análise e desenvolvimento deste estudo. *

Assinale todas as que se aplicam

Por favor, selecione **todas as** que se aplicam:

☐ Li e aceito responder ao presente questionário.

Secção A - Caracterização Socioprofissional

Sexo: *

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

☐ Feminino

☐ Masculino

Este é um texto de ajuda da pergunta.

Qual é a sua faixa etária? *

Escolha uma das seguintes respostas

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

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 25 - 34 anos
- ☐ 35 - 44 anos
- ☐ 45 - 54 anos
- ☐ 55 anos ou mais

Qual é o seu nível de escolaridade? *

Escolha uma das seguintes respostas

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

- ☐ Ensino básico 1º ciclo (atual 4º ano)
- ☐ Ensino básico 2º ciclo (atual 6º ano)
- ☐ Ensino básico 3º ciclo (atual 9º ano)
- ☐ Ensino secundário (atual 12º ano)
- ☐ Ensino pós-secundário (Cursos de especialização tecnológica não superior)
- ☐ Curso técnico superior profissional (CTeSP)
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outro

Qual a sua situação na empresa?

*

Escolha uma das seguintes respostas

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

- ☐ Colaborador "Direto" – Operador de Produção
- ☐ Colaborador Temporário
- ☐ Colaborador "Indireto" – Outras funções de chefia, administração ou suporte
- ☐ Estagiário

Há quanto tempo se encontra na sua atual categoria? *

Escolha uma das seguintes respostas

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

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 4 anos
- ☐ 5 a 9 anos
- ☐ 10 a 14 anos
- ☐ 15 a 19 anos
- ☐ 20 ou mais anos

Há quanto tempo trabalha nesta empresa? *

Escolha uma das seguintes respostas

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

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 4 anos
- ☐ 5 e 9 anos
- ☐ 10 a 14 anos
- ☐ 15 a 19 anos
- ☐ 20 ou mais anos

Secção B - Comunicação Interna e Cultura Organizacional

Na tabela seguinte, para cada afirmação, escolha a opção que melhor traduz a sua opinião: *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Sem resposta
Os comunicados oficiais são enviados com a frequência adequada para reforçar os valores e práticas da empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As conversas informais e as redes sociais internas ajudam a transmitir os valores da empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os canais de comunicação da empresa são acessíveis e eficazes, na comunicação entre os órgãos de gestão e os colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos garante uma boa comunicação dos valores e práticas da empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De forma geral, as comunicações são amplamente divulgadas e de	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Sem resposta
fácil acesso para todos						

As mensagens dos comunicados oficiais formais são claras e objetivas? *

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

- ☐ Sim
- ☐ Não

As mensagens informais são claras e objetivas?

*

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

- ☐ Sim
- ☐ Não

A empresa promove atividades específicas para reforçar a cultura organizacional? *

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

- ☐ Sim
- ☐ Não

Quais?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [ATIVSCULTR]' (A empresa promove atividades específicas para reforçar a cultura organizacional?)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Ordene os seguintes canais de comunicação, do mais eficaz ao menos eficaz, na transmissão dos valores da empresa: *

Todas as suas respostas têm de ser diferentes e deve classificá-las por ordem

Selecione no máximo 4 respostas

Por favor, numere cada caixa pela ordem da sua preferência de 1 a 4

Comunicados oficiais

Redes Sociais internas (Teams, Connect, etc.)

Reuniões presenciais (TOP 5, TOP 30, etc.)

Informações via e-mail

Secção C - Impacto da comunicação interna na motivação e na produtividade

Na tabela seguinte, para cada afirmação, escolha a opção que melhor traduz a sua opinião: *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Sem resposta
As informações que recebo estimulam a minha motivação para executar as tarefas diárias.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As informações que recebo são essenciais para melhorar o meu desempenho e aumentar a minha produtividade	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação interna tem um impacto direto na minha motivação e produtividade	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Secção D - Influência da Cultura Organizacional na comunicação

Na tabela seguinte, para cada afirmação, escolha a opção que melhor traduz a sua opinião: *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Sem resposta
Os valores da empresa são bem difundidos pelos trabalhadores e estão presentes nas formas de comunicação que a empresa utiliza	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Existe coerência entre os valores que a empresa declara e o modo como os comunica aos trabalhadores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Percebe-se que o estilo de comunicação interna reflete a identidade e os valores da empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As conversas informais e as redes sociais internas ajudam a transmitir os valores da empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O comportamento dos colaboradores está totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / Sem resposta
alinhado com as regras e diretrizes definidas pela empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As histórias e os acontecimentos importantes do passado influenciam a forma como a empresa comunica hoje	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Com que frequência ouve referências à história ou tradições da empresa na comunicação interna?

Escolha uma das seguintes respostas

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

- ☐ Nunca
☐ Raramente
☐ Às vezes
☐ Frequentemente
☐ Sempre

Secção E - Influência da Liderança na comunicação da Cultura Organizacional

Na tabela seguinte, para cada afirmação, escolha a opção que melhor traduz a sua opinião: *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei / Sem resposta
Os seus superiores demonstram um forte compromisso com os valores da empresa, enquanto comunicam	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os seus superiores incentivam a participação e criam canais de comunicação que permitem aos colaboradores dar feedback sobre os vários aspetos do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os seus superiores integram os valores e a cultura da empresa nas suas mensagens diárias	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os seus superiores têm a capacidade de identificar e superar obstáculos à comunicação	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Para melhorar a comunicação interna, o que considera mais importante num líder? Ordene do que considera mais importante para o menos importante: *

Todas as suas respostas têm de ser diferentes e deve classificá-las por ordem

Selecione no máximo 4 respostas

Por favor, numere cada caixa pela ordem da sua preferência de 1 a 4

Clareza na transmissão de informações

Abertura para feedback

Integração dos valores e cultura

Capacidade de resolver conflitos comunicacionais

Dê um exemplo em que a liderança (team leader, supervisor, manager) facilitou uma comunicação clara e alinhada com os valores da empresa

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Globalmente, como classifica a comunicação interna da empresa?

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

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

Indique sugestões para melhorar a comunicação interna

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Muito obrigado pela colaboração!

Submeta o seu inquérito.

Obrigado por ter concluído este inquérito.