

MESTRADO EM GESTÃO

Cultura e Clima Organizacional como Fatores de Retenção

Relatório de estágio num grupo empresarial

Iara Filipa Guedes Lagoa

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

VILA NOVA DE GAIA

Setembro | 2026



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**Cultura e clima organizacional como fatores de retenção.
Relatório de Estágio num grupo empresarial.**

Iara Filipa Guedes Lagoa

Aprovado em 21/09/2026

Composição do Júri

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas

Presidente

Prof^ª. Doutora Cidália Neves

Arguente

Prof^ª. Doutora Natália Costa

Orientador/a

Vila Nova de Gaia
2026



Cultura e Clima Organizacional como Fatores de Retenção

Relatório de estágio num grupo empresarial

Iara Filipa Guedes Lagoa



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão aprovado pelo Despacho n.º 8476/2020 de 2 de setembro



Orientado por

Carlos Miguel Fernandes Oliveira

Natália Isabel Moreira Da Costa

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio e de todo o percurso que o conduziu não teria sido possível sem o contributo e o apoio de várias pessoas, às quais deixo aqui o meu sincero agradecimento.

À Professora Natália e ao Professor Carlos, meus orientadores, agradeço todo o acompanhamento ao longo deste processo. A vossa disponibilidade constante, as sugestões sempre pertinentes e a paciência com que reviram cada etapa deste trabalho foram determinantes para que este relatório ganhasse o rigor e a clareza que hoje tem. Obrigada por terem acreditado neste projeto tanto quanto eu.

Ao grupo empresarial B2Digital, à Ubiquity Technology e à Kathara, agradeço a oportunidade de ter realizado o meu estágio curricular na organização e por me terem recebido de forma tão próxima desde o primeiro dia. Um agradecimento muito especial à minha chefe, Andreia, por toda a orientação, confiança e disponibilidade que demonstrou ao longo destes meses — foi, sem dúvida, uma presença essencial em todo este percurso. Às meninas do financeiro, obrigada por me terem ajudado em absolutamente tudo, dentro e fora do contexto de trabalho, bem como por terem tornado este estágio numa experiência tão positiva de viver no dia a dia. Ao CEO, agradeço por me ter mostrado uma realidade diferente daquela que conhecia e por essa perspetiva ter enriquecido tanto a forma como olho hoje para a gestão de pessoas. Agradeço também a todos os colaboradores que dedicaram parte do seu tempo a responder ao questionário que serviu de base a este estudo — sem a sua disponibilidade e sinceridade, esta investigação não teria sido possível.

À minha família e ao meu namorado, obrigada por serem o meu porto seguro ao longo deste percurso. Obrigada pelo apoio incondicional, pela paciência infinita e por saberem sempre como me acalmar nos momentos em que tudo parecia mais complicado. Sem vocês, este caminho teria sido bem mais difícil de percorrer.

Aos meus amigos, o meu obrigada pela mesma razão — por estarem sempre presentes, por me ouvirem quando precisei e por nunca me deixarem duvidar de que conseguiria chegar até aqui.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

Resumo

O presente relatório de estágio insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e resulta do estágio curricular realizado num grupo empresarial composto pela B2Digital, pela Ubiquity Technology e pela Kathara, no qual a autora desempenhou funções de assistente administrativa, financeira e de recursos humanos. O estudo tem como objetivo compreender de que forma a cultura e o clima organizacionais, a comunicação interna e as práticas de avaliação de desempenho se relacionam com a retenção de colaboradores num contexto empresarial de pequena dimensão.

Metodologicamente, o estudo assenta numa abordagem qualitativa e quantitativa, combinando a observação direta realizada durante o estágio com a aplicação de um questionário a 28 colaboradores da organização, dos quais se obtiveram 25 respostas. Os resultados evidenciam uma cultura organizacional de proximidade e informalidade, fortemente valorizada pelos colaboradores, associada a um clima de trabalho positivo, ainda que marcado por lacunas no reconhecimento individual. A comunicação interna revela-se eficaz nas relações interpessoais, mas carece de canais formais estruturados, enquanto a avaliação de desempenho, embora bem recebida pelos colaboradores, carece de maior regularidade e consistência no *feedback*.

Conclui-se que as mesmas características que sustentam a forte identidade da organização — a informalidade e a proximidade — constituem também as suas principais fragilidades à medida que a organização cresce, sendo proposta a formalização gradual de algumas práticas de gestão de pessoas como forma de reforçar a retenção de talento sem comprometer a identidade organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Clima Organizacional; Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Gestão de Pessoas; Retenção de Colaboradores.

Abstract

This internship report was prepared as part of the Master's Degree in Management and results from a curricular internship carried out at a business group comprising B2Digital, Ubiquity Technology and Kathara, where the author worked as an administrative, financial and human resources assistant. The study aims to understand how organisational culture and climate, internal communication, and performance appraisal practices relate to employee retention in a small-business context.

Methodologically, the study combines qualitative and quantitative approaches, integrating direct observations conducted during the internship with a questionnaire administered to 28 employees, from which 25 responses were obtained. The findings reveal an organisational culture characterised by closeness and informality, which employees strongly value and associate with a positive work climate, although some shortcomings were identified in individual recognition. Internal communication proves effective in interpersonal relationships but lacks structured formal channels, while performance appraisal, despite being well received by employees, lacks regularity and consistency in *feedback*.

The study concludes that the same characteristics that sustain the organisation's strong identity—informality and closeness—also constitute its main vulnerabilities as the organisation grows. It therefore proposes the gradual formalisation of selected people management practices to strengthen talent retention without compromising the organisation's identity.

Keywords: Employee Retention; Internal Communication; Organisational Climate; Organisational Culture; People Management; Performance Appraisal.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	III
Abstract	IV
Índice de tabelas.....	VII
Lista de abreviaturas.....	IX
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Apresentação da entidade.....	2
1.3 Objetivos da investigação/trabalho desenvolvido.....	3
1.4 Organização do relatório.....	3
2 Revisão de literatura.....	5
2.1 Gestão estratégica e gestão de pessoas.....	5
2.2 Cultura organizacional.....	7
2.3 Clima organizacional	9
2.4 Comunicação interna.....	10
2.5 Retenção de colaboradores	12
2.6 Avaliação de desempenho	14
3 Metodologia.....	17
3.1 Abordagem metodológica.....	17
3.2 Plano de trabalhos.....	18
3.2.1 Atividades administrativas e financeiras.....	19
3.2.2 Atividades de apoio à gestão de pessoas	22
4 Análise dos resultados.....	25
4.1 Caracterização da realidade organizacional.....	25
4.2 Caracterização da amostra	26
4.3 Cultura organizacional.....	27
4.3.1 Observação realizada durante o estágio	27
4.3.2 Perceção dos colaboradores	28
4.3.3 Discussão de resultados.....	29
4.4 Clima organizacional	31

4.4.1	Observação realizada durante o estágio	31
4.4.2	Percepção dos colaboradores	32
4.4.3	Discussão de resultados.....	34
4.5	Comunicação interna.....	35
4.5.1	Observação realizada durante o estágio	35
4.5.2	Percepção dos colaboradores	36
4.5.3	Discussão de resultados.....	37
4.6	Retenção de colaboradores	39
4.6.1	Observação realizada durante o estágio	39
4.6.2	Percepção dos colaboradores	40
4.6.3	Discussão de resultados.....	41
4.7	Avaliação de desempenho	43
4.7.1	Observação realizada durante o estágio	43
4.7.2	Percepção dos colaboradores	43
4.7.3	Discussão de resultados.....	46
4.8	Síntese e resposta aos objetivos do estudo.....	48
5	Considerações finais.....	51
5.1	Conclusões.....	51
5.2	Limitações do estudo.....	52
5.3	Recomendações para a organização.....	54
6	Referências e Bibliografia	57
	ANEXO A: Questionário aplicado aos colaboradores	63
	ANEXO B: Resultados detalhados do questionário.....	69

Índice de tabelas

Tabela 1 – Caraterização sociodemográfica e profissional da amostra.....	26
Tabela 2 – Perceção dos colaboradores sobre a cultura organizacional	28
Tabela 3 – Perceção dos colaboradores sobre o clima organizacional.....	32
Tabela 4 – Principais aspetos identificados pelos colaboradores como oportunidades de melhoria.....	33
Tabela 5 – Perceção dos colaboradores sobre a comunicação interna	37
Tabela 6 – Perceção dos colaboradores sobre a retenção.....	40
Tabela 7 – Perceção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho...	44
Tabela 8 – Tipo de <i>feedback</i> recebido com maior frequência.....	45
Tabela 9 – Distribuição percentual das respostas por afirmação (cinco níveis da escala)	69
Tabela 10 – Distribuição das respostas quanto ao tipo de <i>feedback</i> recebido com maior frequência	71

Lista de abreviaturas

AD – Avaliação de Desempenho

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

MBO – Management by Objectives

RBV — Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos)

RH — Recursos Humanos

1. Introdução

1.1 Enquadramento

As organizações contemporâneas enfrentam contextos competitivos cada vez mais exigentes e dinâmicos, nos quais a gestão de pessoas assume um papel estratégico na criação de valor, na construção de vantagem competitiva e no alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desempenho dos colaboradores. Os recursos humanos (RH) constituem um dos ativos estratégicos mais relevantes para as organizações, particularmente quando contribuem para o desenvolvimento de competências difíceis de replicar (Barney & Clark, 2007; Armstrong & Taylor, 2023). Neste sentido, a cultura organizacional, o clima organizacional, os processos de comunicação interna e a qualidade das relações estabelecidas entre colaboradores e liderança assumem importância crescente, promovendo não apenas o bem-estar e a motivação dos indivíduos, mas também os níveis de compromisso organizacional, desempenho e retenção de talentos (Ehrhart et al., 2025). Deste modo, compreender como estes fatores se articulam no contexto organizacional torna-se essencial para promover ambientes de trabalho mais sustentáveis, produtivos e capazes de responder aos desafios atuais.

O estágio que enquadra este relatório foi desenvolvido num grupo empresarial composto pela B2Digital, Ubiquity Technology e Kathara, três entidades com atuações distintas, mas que partilham o mesmo espaço físico, recursos administrativos e uma cultura comum baseada na proximidade, na informalidade e num forte espírito de equipa. Esta realidade permitiu observar diretamente o impacto das relações interpessoais, da comunicação interna e das práticas do dia a dia na experiência dos colaboradores e no funcionamento geral da organização.

Ao longo do estágio, desempenhei funções que me deram uma visão transversal das operações, desde a tesouraria e gestão administrativa até ao apoio na área de RH. Esta vivência permitiu identificar tanto os aspetos positivos associados à proximidade e ao ambiente familiar como algumas necessidades de estruturação de determinados

processos internos, sobretudo os relacionados com a comunicação formal, a organização da informação e as práticas de gestão de pessoas.

É neste enquadramento que surge este relatório, cujo propósito é analisar as dinâmicas observadas e refletir sobre o impacto destas nos colaboradores e no funcionamento do grupo empresarial.

1.2 Apresentação da entidade

O estágio foi realizado num grupo composto por três empresas: B2Digital – Consultoria & Projetos, Ubiquity Technology e Kathara. Embora cada uma tenha a sua área de atuação — consultoria informática, tecnologias de informação e imobiliário, respetivamente — todas partilham o mesmo escritório, localizado em Vila Nova de Gaia, bem como processos administrativos e de suporte comuns.

No quotidiano, as três empresas funcionam como uma só equipa. A convivência diária é marcada por proximidade, informalidade e um ambiente acolhedor, onde é habitual a existência de conversas descontraídas, momentos de convívio e preocupação genuína entre colegas. Gestos simples, como começar o dia a tomar café em conjunto, contribuem para reforçar esta cultura.

O grupo conta com 28 colaboradores, distribuídos entre Gaia e Viana do Castelo, com alguns casos de teletrabalho. Um dos traços distintivos é o clima de família: almoços em grupo, celebração de aniversários com bolo, jantares de Natal com a participação de familiares e até um fim de semana anual de comemoração do aniversário da empresa. A direção mantém igualmente uma postura muito próxima e acessível, cumprimentando todos de forma calorosa e mantendo um contacto diário simples e direto.

Esta envolvência facilita o trabalho em equipa, potencia as relações de confiança e contribui para uma forte identificação dos colaboradores com o grupo.

1.3 Objetivos da investigação/trabalho desenvolvido

O presente relatório tem como base a experiência adquirida ao longo do estágio.

Objetivo Geral: Avaliar de que forma a cultura, o clima organizacional e os processos de comunicação interna influenciam a experiência dos colaboradores, o alinhamento com a organização e a retenção, refletindo também sobre a utilidade de estruturar algumas práticas de gestão de desempenho.

Objetivos Específicos:

- Descrever a cultura e o clima organizacional tal como vivenciados no quotidiano.
- Analisar os processos de comunicação interna e identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria.
- Identificar fatores que contribuem para a permanência e estabilidade dos colaboradores.
- Refletir sobre a ausência de processos formais de avaliação de desempenho (AD) e sobre a pertinência de implementar mecanismos simples e adequados à dimensão da empresa.
- Sugerir melhorias práticas que reforcem a organização interna sem comprometer o ambiente de proximidade que caracteriza o grupo.

1.4 Organização do relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em cinco capítulos principais.

No primeiro capítulo são apresentados o enquadramento geral do trabalho, a caracterização da entidade, os objetivos da investigação e a organização do relatório.

O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura, na qual são explorados os principais conceitos relevantes para a análise — a distinção entre gestão estratégica e a gestão de pessoas, cultura e clima organizacional, comunicação interna, retenção de colaboradores e práticas de gestão de desempenho.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo a abordagem metodológica, o plano de trabalhos desenvolvido durante o estágio e as atividades realizadas em contexto organizacional.

O quarto capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados, relacionando as observações feitas no estágio aos conceitos estudados.

Por fim, o quinto capítulo reúne as principais conclusões do trabalho, bem como propostas de melhoria e perspectivas de desenvolvimento futuro para a organização.

Complementarmente, o relatório inclui, em anexo, o questionário aplicado aos colaboradores e os resultados detalhados obtidos, de modo a assegurar a transparência do processo de recolha e análise de dados.

2 Revisão de literatura

A presente revisão da literatura segue uma abordagem progressiva, partindo de conceitos mais abrangentes relacionados com a gestão estratégica e a gestão de pessoas e evoluindo para temas mais específicos que sustentam a análise desenvolvida neste relatório. Inicialmente, aborda-se o papel da gestão de pessoas como elemento estratégico das organizações, destacando a influência dos RH no alcance dos objetivos organizacionais. De seguida, analisa-se o conceito de cultura organizacional, enquanto conjunto de valores, normas e pressupostos que orientam comportamentos e práticas internas, bem como o clima organizacional, entendido como a forma como esses elementos são percebidos pelos colaboradores. Posteriormente, explora-se a comunicação interna, considerando o seu papel na disseminação da cultura e no alinhamento entre os colaboradores e a organização. A revisão evolui, depois, para a retenção de colaboradores, como resultado das dinâmicas organizacionais anteriormente abordadas. Por fim, analisa-se a AD, entendida como uma prática de gestão de pessoas que pode contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores, o reforço do alinhamento organizacional e a melhoria contínua das organizações.

A revisão da literatura permitiu identificar cinco dimensões fundamentais — cultura organizacional, clima organizacional, comunicação interna, retenção de colaboradores e AD — que serviram de base para a construção do instrumento de recolha de dados e para a análise apresentada no capítulo seguinte.

2.1 Gestão estratégica e gestão de pessoas

A gestão de pessoas passou por uma profunda transformação nas últimas décadas. O que era visto essencialmente como uma função de suporte administrativo passou a assumir um papel central na estratégia das organizações — e, com isso, uma nova visão sobre quem são as pessoas na realidade organizacional: não um custo a controlar, mas um ativo diferenciador (Golyea, 2024).

O enquadramento teórico mais influente neste domínio é a Resource-Based View (RBV), desenvolvida por Barney (1991) e consolidada por Barney e Clark (2007). A ideia central

da RBV é que os recursos internos de uma organização — nomeadamente as pessoas, as competências, o conhecimento e as capacidades organizacionais — podem constituir uma vantagem competitiva sustentável, desde que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. O sucesso organizacional não depende apenas da adaptação ao mercado externo, mas também da capacidade interna de desenvolver e mobilizar pessoas únicas. Este ponto de vista tem sido amplamente corroborado por estudos recentes, que revelam que o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais impacta diretamente a competitividade e o desempenho (Minbaeva & Navrbjerg, 2023).

Há, no entanto, posições divergentes relativamente a este tema. Alguns autores defendem uma perspetiva universalista — existe um conjunto de práticas de alto desempenho que beneficiam qualquer organização, independentemente do contexto. Outros adotam uma perspetiva contingencial, argumentando que a eficácia dessas práticas depende do seu alinhamento com a estratégia e com a realidade específica de cada organização (Armstrong & Taylor, 2023). Esta divergência tem implicações práticas relevantes, sobretudo em organizações de pequena dimensão, onde a informalidade e a proximidade moldam profundamente as dinâmicas internas. Nestes contextos, aplicar modelos concebidos para grandes estruturas pode não produzir os resultados esperados.

A concretização da estratégia depende igualmente da forma como os colaboradores interpretam e vivenciam o contexto organizacional. Schneider et al. (2013) defendem que os colaboradores não são apenas executores da estratégia, mas também agentes ativos na sua interpretação e na sua concretização. As experiências do dia a dia, as perceções sobre o ambiente de trabalho e a qualidade das relações internas condicionam diretamente os comportamentos e o desempenho. A gestão de pessoas, neste sentido, não é uma função de suporte — é o mecanismo por meio do qual a estratégia se torna realidade. De acordo com Armstrong e Taylor (2023), quando as práticas de gestão de pessoas estão alinhadas com os objetivos organizacionais, criam condições para a criação de valor e para a construção de vantagem competitiva sustentável — tornando pertinente analisar as dimensões da cultura organizacional, do

clima organizacional, da comunicação interna e da AD, que estruturam o presente estudo.

2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional é um dos conceitos mais estudados — e, simultaneamente, um dos mais complexos de conceptualizar — no campo do comportamento organizacional. Está em todo o lado e, ao mesmo tempo, é difícil de ver: manifesta-se na forma como as pessoas se cumprimentam, em que decisões são tomadas sem discussão e em que comportamentos são tolerados ou incentivados. E é precisamente por isso que influencia, de forma tão direta, o comportamento dos colaboradores, a liderança e o desempenho organizacional.

Uma das definições mais influentes na literatura é proposta por Schein e Schein (2017), que descrevem a cultura como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo ao longo do tempo — ao lidar com desafios de adaptação externa e integração interna — transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e agir na organização. Para compreender a sua profundidade, os autores propõem três níveis:

1. Artefactos (nível visível) — tudo o que se observa: comportamentos, práticas quotidianas, linguagem, espaço físico. São fáceis de identificar, mas difíceis de interpretar isoladamente.
2. Valores partilhados (nível intermédio) — os princípios declarados, os estilos de liderança valorizados, as normas de conduta. Mais explícitos, mas nem sempre refletem fielmente o que acontece na prática.
3. Pressupostos básicos (nível profundo) — crenças inconscientes que orientam decisões e comportamentos de forma automática. São os mais difíceis de identificar, mas são os que verdadeiramente moldam a cultura.

A influência do panorama nacional na cultura organizacional constitui outra perspetiva relevante. Hofstede et al. (2010) defendem que a cultura organizacional não pode ser dissociada da cultura nacional na qual a organização se insere. O seu modelo de

dimensões culturais — que inclui a distância ao poder, o individualismo versus coletivismo e a aversão à incerteza, entre outras — mostra como os valores nacionais condicionam as práticas organizacionais. Em Portugal, a elevada distância ao poder, o carácter coletivista e a forte aversão à incerteza tendem a favorecer culturas marcadas pela proximidade, pela informalidade e por relações hierárquicas mais paternalistas. Esta perspetiva continua a encontrar suporte em estudos recentes que confirmam que estes aspetos continuam a afetar significativamente os comportamentos e os processos de gestão de pessoas (Papadionysiou & Myloni, 2023).

Por outro lado, Schein e Hofstede não convergem completamente. Enquanto Schein enfatiza que a cultura é uma construção interna, forjada na história e nas experiências partilhadas do grupo — independentemente do país ou setor —, Hofstede defende que os valores culturais são predominantemente determinados pela cultura nacional e são dificilmente alteráveis pela organização. Esta tensão entre cultura como construção interna e cultura como reflexo de condicionantes externas é um dos debates centrais sobre o tema e revela-se fundamental analisar a cultura de cada organização no seu contexto específico (Papadionysiou & Myloni, 2023).

A relação entre a cultura organizacional e o desempenho tem sido amplamente discutida. Kotter e Heskett (1992) defendem que culturas fortes tendem a associar-se a melhores resultados de longo prazo, desde que mantenham capacidade de adaptação. Uma cultura muito coesa, mas rígida, pode tornar-se um obstáculo à inovação e à mudança. Estudos mais recentes continuam a corroborar esta ideia, mostrando que culturas adaptativas — centradas no bem-estar, na comunicação transparente e no apoio da liderança — estão positivamente associadas ao desempenho e à retenção (Suherman et al., 2024; Sylejmani & Mesko, 2024). A cultura organizacional é, assim, um ativo estratégico: quando bem gerida e alinhada, potencia resultados; quando negligenciada ou desalinhada, pode tornar-se uma fonte de inércia.

Em síntese, a cultura organizacional é um dos principais elementos estruturantes das organizações, influenciando comportamentos, decisões e relações interpessoais. A sua análise revela-se essencial para compreender fenómenos como o clima organizacional, a comunicação interna e a retenção de colaboradores.

2.3 Clima organizacional

O interesse pelo clima organizacional tem origem nos trabalhos pioneiros de Kurt Lewin, que, na década de 1930, introduziu a teoria do campo (field theory): o comportamento humano não pode ser compreendido isoladamente, mas apenas em função do conjunto de forças psicológicas e sociais que atuam sobre o indivíduo em seu ambiente (Lewin, 1947). Esta ideia — de que o comportamento é inseparável da situação em que ocorre — constituiu o fundamento conceptual do que viria a ser designado por clima organizacional.

O clima organizacional surge como um conceito complementar à cultura: enquanto a cultura representa os valores e pressupostos mais profundos que moldam a organização, o clima traduz a forma como esses elementos são vividos e percebidos no quotidiano. Segundo Chiavenato (2022), o clima organizacional corresponde à atmosfera psicológica da organização — o conjunto de aspetos internos que afetam diretamente a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Para o autor, o clima cria expectativas: quando positivo, estimula a motivação e a produtividade; quando negativo, gera frustração, insatisfação e consequências diretas no comportamento.

Apesar da relevância atribuída ao conceito, não há uniformidade na forma como o clima organizacional é conceptualizado. Enquanto Chiavenato (2022) privilegia uma dimensão motivacional e psicológica — centrada nas expectativas e percepções individuais que o ambiente gera —, Schneider et al. (2013) adotam uma perspetiva mais coletiva e estratégica, focada nas percepções partilhadas sobre políticas e práticas organizacionais. Esta distinção é relevante: a perspetiva individual alerta para a variabilidade das percepções dentro de uma mesma organização, enquanto a perspetiva coletiva sublinha que o clima é um fenómeno emergente que transcende o indivíduo e torna-se uma propriedade da organização como um todo (Ehrhart et al., 2025). Esta abordagem tem sido igualmente sustentada por estudos recentes, que demonstram que o clima resulta da interação entre características estruturais e experiências individuais, podendo afetar a motivação, a satisfação e as relações interpessoais (Ehrhart et al., 2025; Gil et al., 2024).

Importa distinguir os efeitos de um clima positivo dos de um clima negativo. Do ponto de vista do colaborador, um clima favorável está associado a maior bem-estar, satisfação, sentido de pertença e motivação intrínseca. Do ponto de vista organizacional, climas positivos reforçam comportamentos proativos, a colaboração, a redução do absentismo e a retenção de talento. Em contraste, climas negativos podem gerar conflitos, rotatividade elevada, desgaste emocional e quebra de produtividade (Chiavenato, 2022; Ehrhart et al., 2025). O clima e a cultura devem, por isso, ser analisados em conjunto.

Em síntese, o clima organizacional traduz a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e as práticas organizacionais. Estas percepções influenciam diretamente o bem-estar, o compromisso e o desempenho, justificando a sua análise em conjunto com a cultura organizacional.

2.4 Comunicação interna

A comunicação interna é amplamente reconhecida como um dos pilares do funcionamento organizacional — não apenas pela sua função operacional de fazer circular informação, mas pelo papel estratégico que desempenha no alinhamento, na cultura e no envolvimento dos colaboradores (Arif et al., 2023; Nadales-Gallego et al., 2025). O interesse crescente por este tema acentuou-se sobretudo a partir das últimas décadas do século XX, quando as organizações começaram a perceber que a comunicação não era apenas um instrumento de transmissão de mensagens, mas uma prática com impacto direto no desempenho, na retenção e na identidade organizacional (Kimani, 2024).

Esta dimensão pode assumir diferentes formas. A investigação nesta área distingue, de forma geral, dois tipos de comunicação interna: a comunicação formal e a comunicação informal. A comunicação formal segue canais e estruturas previamente definidos pela organização — reuniões, circulares, relatórios, emails institucionais — e flui em três direções: descendente (da liderança para os colaboradores, transmitindo objetivos, instruções e políticas), ascendente (dos colaboradores para a liderança, sob a forma de *feedback*, sugestões e relatórios) e horizontal (entre pessoas do mesmo nível

hierárquico, promovendo coordenação e colaboração). A comunicação informal, por sua vez, desenvolve-se fora dos canais oficiais, através de interações espontâneas e relações interpessoais e pode ser, simultaneamente, um veículo de coesão e uma fonte de ruído quando não é acompanhada de mecanismos de registo e coordenação (Nadales-Gallego et al., 2025; Singh & Denner, 2025).

Apesar da relevância atribuída à comunicação interna, os autores apresentam posições distintas quanto ao modelo mais eficaz. Alguns autores defendem que a comunicação formal é indispensável para garantir a consistência, a responsabilização e a rastreabilidade das decisões — sobretudo em contextos de maior complexidade organizacional. Outros argumentam que a comunicação informal é frequentemente mais eficaz na construção de confiança, na resolução rápida de problemas e na coesão das equipas (Singh & Denner, 2025). Na prática, as organizações mais eficazes tendem a combinar os dois tipos: a comunicação informal complementa os canais formais, mas não os substitui (Kimani, 2024).

O *feedback* constitui uma das dimensões mais relevantes da comunicação interna. O *feedback* regular desempenha um papel determinante no envolvimento dos colaboradores. Kimani (2024) demonstra que as organizações que adotam esta prática apresentam níveis de engagement significativamente mais elevados. Além disso, a satisfação com esta prática influencia positivamente a perceção da organização enquanto empregador, favorecendo o compromisso e a intenção de permanência (Špoljarić & Tkalac Verčič, 2022).

Para além disso, a comunicação interna tem uma relação direta com a cultura organizacional: uma comunicação transparente e bidirecional contribui para reforçar os valores partilhados, construir confiança e criar um clima positivo (Tkalac Verčič & Men, 2023). Uma comunicação eficaz não se limita à transmissão de informações; deve também clarificar expectativas, orientar comportamentos e promover o alinhamento entre os colaboradores e a organização (Arif et al., 2023). Por essa razão, este processo deve ser encarado como uma prática contínua de gestão que exige acompanhamento e desenvolvimento permanentes, sobretudo em organizações marcadas pela informalidade e pela proximidade (Nadales-Gallego et al., 2025).

Em síntese, a comunicação interna favorece a construção do clima organizacional, as percepções de justiça, a relação com a liderança e o compromisso dos colaboradores. Uma comunicação eficaz, transparente e bidirecional é essencial para que as pessoas se sintam informadas, valorizadas e parte integrante da organização.

Se a comunicação influencia a forma como os colaboradores interpretam a organização, torna-se natural analisar como essas percepções contribuem para a permanência ou a saída dos colaboradores.

2.5 Retenção de colaboradores

A retenção de colaboradores constitui um dos principais e mais dispendiosos desafios da gestão de pessoas contemporânea. A saída de um colaborador representa não apenas a perda de um recurso humano, mas também de conhecimento acumulado, de continuidade dos processos e de relações organizacionais desenvolvidas ao longo do tempo. Os custos associados à saída de um colaborador vão muito além da substituição: incluem a perda de produtividade durante o período de integração do substituto e o impacto na moral da equipa (Sylejmani & Mesko, 2024).

De forma geral, distinguem-se dois tipos fundamentais de rotatividade. A rotatividade voluntária ocorre quando o colaborador decide sair por iniciativa própria — motivado por insatisfação, falta de oportunidades ou por melhores alternativas externas. A rotatividade involuntária ocorre quando a saída é determinada pela organização, por razões como reestruturação ou desempenho inadequado (Syal et al., 2024). Do ponto de vista da gestão, a rotatividade voluntária é a mais preocupante — é a mais evitável e a que tem maior impacto na perda de talento e no clima organizacional.

A retenção é explicada, em grande medida, pelo compromisso organizacional. O modelo de Allen e Meyer (1990), amplamente corroborado em investigações posteriores (Azdha et al., 2023; Zamri & Halim, 2024), distingue três formas: afetiva (ficar por identificação e ligação emocional), normativa (ficar por sentido de dever ou reciprocidade) e de continuidade (ficar porque o custo percebido de sair é elevado). Existe, contudo, debate quanto à relevância relativa de cada uma das três formas de compromisso. O

compromisso afetivo é amplamente reconhecido como o preditor mais robusto de comportamentos positivos — desempenho acima do esperado, cidadania organizacional, intenção de permanecer. O compromisso de continuidade, por sua vez, tem sido associado a uma permanência passiva que não se traduz necessariamente em envolvimento ou produtividade (Azdha et al., 2023). Esta distinção é importante: reter colaboradores apenas por meio de mecanismos que aumentam o custo de sair pode garantir presença física, mas não compromisso genuíno (Zamri & Halim, 2024).

Entre os fatores mais frequentemente associados à retenção destacam-se a justiça percebida, as oportunidades de desenvolvimento profissional e o clima organizacional. A justiça percebida — a percepção de que as decisões organizacionais são equitativas e consistentes — é um dos preditores mais robustos do compromisso afetivo (Syal et al., 2024). As oportunidades de desenvolvimento profissional são igualmente críticas, sobretudo para perfis mais jovens. O clima organizacional também desempenha um papel determinante: colaboradores que percebem o ambiente de trabalho como coerente, justo e de apoio tendem a desenvolver laços emocionais mais duradouros com a organização (Ramasaamy et al., 2025). A teoria das trocas sociais (Blau, 1964) continua a ser uma das lentes mais utilizadas para compreender esta dinâmica: quando os colaboradores sentem reciprocidade — apoio, respeito, reconhecimento —, tendem a retribuir com lealdade e continuidade (Zamri & Halim, 2024).

Um conceito que tem vindo a ganhar destaque crescente na investigação é o de *engagement*, ou envolvimento. Embora relacionados com o compromisso organizacional, são conceitos distintos: enquanto o compromisso diz respeito ao vínculo com a organização, o *engagement* refere-se ao nível de energia, dedicação e absorção que o colaborador experimenta no exercício das suas funções (Nadales-Gallego et al., 2025). Os dois conceitos complementam-se — um colaborador pode estar comprometido com a organização sem estar plenamente envolvido no trabalho e vice-versa — mas tendem a reforçar-se mutuamente: colaboradores com elevado *engagement* apresentam consistentemente maiores taxas de retenção e menores intenções de saída (McCarthy et al., 2020).

Em síntese, a retenção de colaboradores resulta da interação entre fatores individuais e organizacionais, destacando-se o compromisso afetivo, o envolvimento (*engagement*), o clima organizacional, a percepção de justiça e as oportunidades de desenvolvimento como elementos fundamentais para promover relações de trabalho duradouras. Mais do que assegurar a permanência física dos colaboradores, reter com qualidade implica criar um contexto organizacional em que a permanência represente uma escolha genuína, sustentada por um ambiente de trabalho positivo, por relações de confiança e por oportunidades de crescimento.

2.6 Avaliação de desempenho

A AD constitui, simultaneamente, uma das práticas mais antigas e debatidas da gestão de pessoas. As suas origens remontam ao início do século XX, associadas à gestão científica de Taylor e à necessidade de medir a eficiência individual no contexto industrial. Ao longo das décadas, a prática evoluiu: de sistemas focados no controlo e na produtividade para abordagens mais integradas, centradas no desenvolvimento, no alinhamento estratégico e na motivação (Maley et al., 2024).

A AD desempenha dois papéis fundamentais nas organizações. Do ponto de vista administrativo, suporta decisões de promoção, remuneração, mobilidade interna e, quando necessário, processos disciplinares. Do ponto de vista do desenvolvimento, permite identificar necessidades de formação, orientar o crescimento profissional, fortalecer a comunicação entre líderes e colaboradores e contribuir para o alinhamento aos objetivos organizacionais (Ben-Hador, 2023). Segundo Aguinis (2018), a AD deve ser entendida não como um momento isolado de julgamento, mas como um processo contínuo de clarificação de objetivos, observação de comportamentos e *feedback* regular.

Duas contribuições teóricas clássicas merecem destaque particular na compreensão da AD. Drucker (1954) introduziu o conceito de Management by Objectives (MBO) — gestão por objetivos —, propondo que gestores e colaboradores definissem conjuntamente objetivos claros, mensuráveis e alinhados com a estratégia organizacional, utilizando-os como referência para avaliar o desempenho e orientar o

desenvolvimento. Investigação mais recente confirma a relevância desta abordagem, mostrando que a definição conjunta de objetivos melhora a satisfação, o alinhamento e o desempenho individual (Schkolski, 2025). Paralelamente, McGregor (1960) propôs uma distinção fundamental entre dois pressupostos sobre a natureza humana no trabalho: a Teoria X, que assume que os colaboradores são naturalmente avessos ao esforço e necessitam de supervisão e controlo rigorosos; a Teoria Y, que parte do princípio de que as pessoas são intrinsecamente motivadas, capazes de autogestão e de assumir responsabilidade, desde que lhes sejam proporcionadas as condições adequadas. Esta dicotomia tem implicações diretas na forma como se concebe e implementa a AD: um sistema assente nos pressupostos da Teoria X tende a ser controlador e punitivo, enquanto um sistema orientado pela Teoria Y privilegia o desenvolvimento, o reconhecimento e a autonomia (Galani & Galanakis, 2022). A relevância desta abordagem continua a ser corroborada por investigação recente, que associa estilos de gestão mais próximos da Teoria Y a níveis mais elevados de satisfação, motivação e desempenho (Galani & Galanakis, 2022).

Os modelos de AD podem ser agrupados em duas abordagens principais: tradicionais e modernas. Os modelos tradicionais — centrados em avaliações anuais, hierárquicas e frequentemente associadas apenas à remuneração — têm sido amplamente criticados por gerarem ansiedade, favorecerem vieses cognitivos e não produzirem impacto real no desenvolvimento. Os modelos modernos privilegiam a continuidade, o *feedback* frequente, a definição conjunta de objetivos e o alinhamento estratégico, com resultados significativamente melhores em termos de envolvimento e retenção (Aguinis & Burgi-Tian, 2023; Maley et al., 2024). Este debate não é, porém, linear: alguns autores argumentam que os modelos tradicionais, quando bem implementados e assentes em critérios claros, continuam a ser eficazes em determinados contextos — nomeadamente em organizações com estruturas hierárquicas mais definidas ou funções muito standardizadas (Ben-Hador, 2023). A tendência para o *feedback* contínuo, embora amplamente valorizada, levanta questões sobre a sobrecarga de gestão e a dificuldade de manter consistência e rigor ao longo do tempo (Maley et al., 2024). No fundo, o debate entre periodicidade e continuidade reflete uma tensão mais ampla entre

controle e desenvolvimento que constitui um dos debates centrais da gestão de pessoas.

Um dos erros mais comuns nos processos de AD é o efeito de *halo* (halo effect): a tendência do avaliador de generalizar uma característica positiva ou negativa a todos os parâmetros de avaliação, independentemente do desempenho real em cada dimensão. Este viés, de natureza inconsciente, compromete a objetividade e pode levar a avaliações inflacionadas ou injustas (Ambilichu et al., 2024). Outros erros frequentes incluem o efeito de recência — avaliar apenas com base nos acontecimentos mais recentes —, a tendência central — atribuir pontuações médias a todos para evitar conflitos — e o favoritismo pessoal. Uma AD desajustada, seja por excesso de benevolência ou por inconsistência, não só falha na sua função de desenvolvimento, como também pode gerar percepções de injustiça e enfraquecer o compromisso dos colaboradores (Ambilichu et al., 2024; Maley et al., 2024).

Quando bem implementada, a AD pode constituir um importante mecanismo de desenvolvimento organizacional. Um processo percebido como justo, transparente e orientado para o crescimento favorece a satisfação, o compromisso afetivo e a intenção de permanecer (Ambilichu et al., 2024). Uma gestão de desempenho eficaz deve assentar em princípios claros de coerência e de transparência. Aguinis e Burgi-Tian (2023) identificam cinco princípios fundamentais: congruência cultural, congruência estratégica, rigor na avaliação, inclusividade e *feedback* eficaz. Do ponto de vista do clima organizacional, um sistema de AD bem implementado contribui para reforçar as percepções de equidade, clarificar expectativas e criar um ambiente mais motivador — dimensões que, como discutido no ponto 2.3, potenciam o envolvimento e a retenção dos colaboradores.

3 Metodologia

3.1 Abordagem metodológica

O presente relatório de estágio adota uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso aplicado ao grupo empresarial no qual o estágio decorreu. Esta opção metodológica é adequada ao objetivo de compreender em profundidade fenómenos organizacionais específicos, atendendo às dinâmicas internas, às práticas quotidianas e ao modo como estas influenciam as experiências e as perceções dos colaboradores.

A unidade de análise corresponde ao grupo empresarial em questão e o estudo incidiu sobre o período compreendido entre novembro e maio, coincidente com a duração total do estágio. Durante este período, realizou-se observação participante direta, integrada no desempenho regular das funções, o que permitiu contacto contínuo com as rotinas administrativas, financeiras e de apoio à gestão de pessoas. Esta observação possibilitou recolher perceções detalhadas sobre processos, interações e práticas informais, constituindo uma fonte central de dados qualitativos.

Complementarmente, recorreu-se à análise documental, incluindo comunicações internas, registos operacionais, procedimentos de trabalho e documentação administrativa relevante. Estes elementos permitiram contextualizar as práticas observadas e fortalecer a consistência entre diferentes fontes de informação.

Para integrar a perspetiva dos colaboradores e complementar a análise, foi desenvolvido um questionário com base no enquadramento teórico apresentado no capítulo 2, com o objetivo de operacionalizar, no contexto empírico do estudo, os conceitos centrais da revisão de literatura. O instrumento estrutura-se em cinco dimensões — cultura organizacional, clima organizacional, comunicação interna, retenção e compromisso organizacional e AD — cuja seleção teve por base a relevância destes conceitos na investigação existente e a sua pertinência face à realidade organizacional estudada. Esta articulação entre teoria e instrumento visa garantir que os dados recolhidos sustentem, de forma coerente, a análise apresentada no capítulo 4.

O questionário utilizado como instrumento de recolha de dados encontra-se reproduzido na íntegra no Anexo A.

As diferentes fontes de dados foram tratadas por meio de análise temática, articulando categorias previamente definidas com categorias emergentes da leitura detalhada dos documentos e das respostas ao questionário. A análise foi conduzida procurando identificar padrões recorrentes, convergências e divergências relevantes, assegurando a triangulação entre técnicas e fontes e sustentando a credibilidade do estudo.

Do ponto de vista ético, garantiram-se o anonimato e a confidencialidade dos participantes, bem como a utilização exclusiva dos dados para fins académicos. A participação no questionário implicou consentimento informado, explícito no próprio formato digital.

3.2 Plano de trabalhos

O plano de trabalhos desenvolvido ao longo do estágio integrou um conjunto de atividades de natureza administrativa, financeira e de apoio à gestão de pessoas, realizadas de forma contínua e articulada às necessidades operacionais do grupo empresarial. Estas atividades foram progressivamente consolidadas ao longo do período de estágio, permitindo aprofundar o conhecimento dos processos internos e desenvolver competências técnicas e organizacionais.

Numa fase inicial, centrei-me na integração e na familiarização com o funcionamento das empresas e com os sistemas de informação utilizados, incluindo procedimentos administrativos, circuitos documentais e práticas organizacionais. Posteriormente, passei a assegurar tarefas relacionadas com a gestão financeira e administrativa, nomeadamente o controlo de tesouraria, o tratamento da faturação, a organização documental e o apoio aos processos de pagamento. Numa fase final, apoiei a gestão de pessoas, em articulação com serviços externos especializados, incluindo registos de assiduidade, gestão de férias, tratamento de justificações e de baixas médicas, acompanhamento de seguros e apoio administrativo a processos laborais.

O conjunto de responsabilidades que me foram atribuídas ao longo das múltiplas tarefas executadas proporcionou-me uma visão transversal das práticas existentes e permitiu-me identificar dinâmicas organizacionais e oportunidades de melhoria que sustentam a análise apresentada neste relatório.

3.2.1 Atividades administrativas e financeiras

Durante o estágio, assegurei a execução regular de diversas tarefas de natureza administrativa e financeira, fundamentais para o acompanhamento da atividade corrente das empresas do grupo. Para além da componente operacional, estas funções permitiram compreender a importância da qualidade e atualização da informação financeira para o apoio à tomada de decisão, bem como identificar algumas limitações nos processos existentes e oportunidades para a sua melhoria.

- Tesouraria e gestão bancária. Uma das atividades desenvolvidas com maior regularidade consistiu na atualização do mapa de tesouraria, na conciliação dos movimentos bancários, na verificação dos saldos das diferentes empresas do grupo e na projeção das necessidades de liquidez. Este acompanhamento permitia manter uma visão atualizada da posição financeira de cada entidade e antecipar necessidades de pagamento ou eventuais limitações de tesouraria.

A gestão da tesouraria é atualmente suportada por um ficheiro Excel que concentra um volume significativo de informação. Embora esta ferramenta tenha permitido responder às necessidades do grupo, a sua crescente complexidade tem originado problemas de desempenho e estabilidade, verificando-se situações em que o ficheiro deixa de responder ou não permite o acesso à informação. Estas ocorrências podem implicar a repetição de trabalho já realizado ou o adiamento da atualização da tesouraria, evidenciando limitações face ao volume de informação atualmente tratado. Perante esta dificuldade, encontra-se em desenvolvimento uma aplicação específica para a gestão de tesouraria, com o objetivo de centralizar e estruturar a informação de forma mais eficiente, reduzir a dependência do ficheiro Excel e minimizar o risco de perda ou repetição de trabalho. A implementação desta solução deverá ainda facilitar o acompanhamento da posição financeira das diferentes

empresas do grupo e tornar mais ágil e fiável o processo de atualização e consulta da informação.

- Ciclo de fornecedores e clientes. No âmbito da gestão corrente, procedi igualmente à receção, conferência, classificação e preparação para registo das faturas de fornecedores, verificando elementos como o NIF, os descritivos e o tratamento do IVA. Paralelamente, acompanhei os recebimentos de clientes e a identificação dos valores pendentes. Estas tarefas contribuíram para assegurar maior consistência da informação contabilística e para facilitar o acompanhamento das obrigações e dos montantes a receber.

Uma das dificuldades identificadas neste processo prendia-se à receção da documentação por diferentes canais. Acresce que as sedes sociais das empresas não se localizam no escritório onde são desenvolvidas as atividades administrativas, pelo que algumas faturas e outros documentos enviados por correio chegavam com atraso ao departamento responsável pelo seu tratamento. Esta situação podia atrasar o respetivo registo e acompanhamento e exigia um controlo adicional para garantir que a documentação fosse efetivamente recebida e processada.

Como forma de minimizar esta dificuldade, tem vindo a ser promovida a transição da receção de documentos para o formato digital, privilegiando o envio das faturas por correio eletrónico. Atualmente, a maioria dos fornecedores já utiliza este meio, subsistindo apenas um número reduzido de documentos recebidos em formato físico. Esta alteração permitiu reduzir a dependência da circulação física da documentação, agilizar a sua receção e o seu tratamento e reduzir o risco de atrasos associados à localização das sedes sociais.

- Pagamentos. Outra das responsabilidades assumidas consistiu na preparação dos processos de pagamento, incluindo a elaboração de listagens e lotes, a preparação das remessas, a submissão das transferências e a organização dos respetivos comprovativos. Este processo permitia assegurar um controlo mais rigoroso sobre os pagamentos efetuados e garantir a respetiva rastreabilidade. A existência de várias empresas no grupo tornava particularmente relevante a correta identificação da entidade, do fornecedor, do documento e do respetivo

pagamento, exigindo uma organização rigorosa da informação antes da submissão das operações.

A gestão simultânea de diferentes entidades também introduz certa complexidade na circulação da informação. Durante o estágio, foi possível verificar que determinados dados se encontravam dispersos entre empresas, documentos e diferentes suportes, tornando, por vezes, necessário reunir informação proveniente de várias fontes antes de concluir uma tarefa. Uma maior uniformização e centralização dos procedimentos e da informação relevante poderão reduzir a dispersão e tornar mais eficientes os processos administrativos e financeiros.

- Documentação e *reporting*. A organização documental constituiu igualmente uma componente regular das funções desempenhadas. Os documentos eram organizados por empresa, período e tipologia, permitindo manter os dossiês estruturados e facilitar a consulta posterior à informação. Foram também preparadas sínteses operacionais destinadas à direção, contribuindo para a disponibilização de informação de apoio à gestão de forma organizada e acessível.

Esta atividade permitiu compreender a relevância da normalização dos procedimentos documentais, particularmente num grupo composto por diferentes entidades. A adoção de critérios uniformes de organização e arquivo facilita a localização da informação, reduz a possibilidade de duplicação e contribui para maior continuidade dos processos, independentemente da pessoa que executa determinada tarefa.

No conjunto, estas atividades permitiram desenvolver uma visão abrangente do ciclo administrativo e financeiro das empresas do grupo e compreender a interdependência entre tesouraria, faturação, pagamentos, arquivo e a disponibilização de informação à gestão. A experiência permitiu igualmente identificar que alguns dos principais desafios não decorrem das tarefas em si, mas sim da dispersão da informação e das limitações das ferramentas utilizadas. A progressiva digitalização e centralização da informação, a uniformização dos procedimentos e o desenvolvimento de soluções mais adequadas ao

volume de dados tratados constituem, assim, oportunidades concretas de melhoria, capazes de reduzir o retrabalho e aumentar a eficiência e a fiabilidade dos processos.

3.2.2 Atividades de apoio à gestão de pessoas

Em paralelo às atividades administrativas e financeiras, prestei apoio operacional à gestão de pessoas, em articulação com o prestador externo responsável por parte dos processos de RH. Estas funções permitiram-me acompanhar diferentes procedimentos relacionados com os colaboradores e compreender não apenas as exigências administrativas associadas à gestão de pessoas, mas também a importância de uma presença mais próxima e contínua desta função no quotidiano da organização.

- Gestão de férias e justificações – Uma das atividades desenvolvidas consistiu no acompanhamento do registo das férias dos colaboradores e no tratamento das justificações de ausências, nomeadamente baixas médicas e outros documentos justificativos. Este acompanhamento implicava a recolha e organização da informação recebida, a verificação da documentação necessária e a sua consideração nos procedimentos mensais aplicáveis. A atualização atempada destes elementos revelou-se particularmente importante para assegurar a correta transmissão da informação e evitar incorreções ou necessidade de correções posteriores.
- Apoio ao processamento salarial – No âmbito do processamento de remunerações, assegurei a compilação e preparação da informação mensal a comunicar ao prestador externo, incluindo férias, faltas justificadas, gratificações, ajudas de custo associadas a deslocações (contagem de quilómetros realizados), entre outros elementos com impacto no processamento salarial. Após o processamento, procedia igualmente ao envio dos recibos de vencimento aos colaboradores. Esta atividade exige um elevado nível de rigor, uma vez que qualquer incorreção na informação transmitida pode refletir-se diretamente nas remunerações. A preparação antecipada e a conferência dos elementos antes do envio constituíam, por isso, etapas fundamentais para reduzir a necessidade de correções posteriores.
- Acompanhamento de estágios no Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) – Entre as funções desempenhadas, incluiu-se igualmente o

acompanhamento de processos de estágio promovidos pelo IEFP. Este acompanhamento envolvia o apoio nos procedimentos administrativos associados às candidaturas e aos respetivos processos, a organização da documentação necessária e o acompanhamento das diferentes etapas e respetivas obrigações aplicáveis. Esta atividade permitiu aprofundar o conhecimento sobre este tipo de medida de apoio ao emprego e evidenciou a importância do acompanhamento rigoroso dos procedimentos e prazos associados, uma vez que o incumprimento dos requisitos administrativos pode comprometer o correto desenvolvimento dos processos.

- Articulação com o prestador externo de RH – A externalização de parte das funções de RH permite à organização beneficiar de conhecimento técnico especializado, particularmente em matérias laborais e no processamento salarial. Contudo, a experiência desenvolvida durante o estágio também permitiu identificar limitações decorrentes da dependência de uma entidade externa na resolução de determinadas questões.

Nem todas as solicitações podem ser respondidas internamente, sendo frequentemente necessário recorrer ao prestador para obter esclarecimentos ou informações específicas. Em algumas situações, a impossibilidade de obter uma resposta imediata ou a demora no envio da informação necessária pode condicionar a conclusão de processos internos e aumentar o tempo de resposta aos colaboradores. Esta dependência assume particular relevância quando estão em causa questões urgentes ou procedimentos sujeitos a prazos.

A experiência adquirida levou-me, assim, a considerar que o grupo poderia beneficiar do reforço da função de RH a nível interno. A existência de uma pessoa ou função dedicada a esta área permitiria assegurar um acompanhamento mais próximo e contínuo dos colaboradores, centralizar o conhecimento e as informações relevantes e responder com maior rapidez às necessidades do dia a dia. Esta solução não implicaria necessariamente a eliminação do recurso a serviços externos especializados, que continuariam a acrescentar valor em matérias que exigem conhecimento técnico específico, mas permitiria uma articulação mais equilibrada entre a gestão interna e o apoio externo.

- Apoio administrativo aos processos de gestão de pessoas – Para além das atividades anteriores, acompanhei outros procedimentos relacionados com os colaboradores, incluindo o acompanhamento de seguros e o apoio documental associado a processos laborais. Estas funções implicavam a articulação entre os colaboradores, a organização e, sempre que necessário, a articulação com entidades ou serviços externos, reforçando a necessidade de manter a informação atualizada, organizada e facilmente acessível.

No conjunto, as atividades desenvolvidas nesta área permitiram aprofundar o conhecimento sobre os processos administrativos associados à gestão de pessoas e compreender que esta função vai além do simples cumprimento de obrigações administrativas. O contacto regular com as necessidades dos colaboradores e a dependência de respostas externas evidenciaram a importância de reforçar a capacidade interna nesta área. A existência de uma função de RH mais estruturada internamente, complementada pelo recurso a serviços externos especializados sempre que necessário, poderia contribuir para uma resposta mais célere, um acompanhamento mais próximo dos colaboradores e uma gestão de pessoas mais alinhada ao crescimento e às necessidades do grupo.

4 Análise dos resultados

4.1 Caracterização da realidade organizacional

Conforme referido anteriormente, o grupo empresarial estudado é composto por três empresas — B2Digital, Ubiquity Technology e Kathara — que, apesar das suas áreas de atuação distintas, partilham o mesmo espaço físico, os mesmos recursos administrativos e uma cultura organizacional comum. Com 28 colaboradores distribuídos entre Vila Nova de Gaia e Viana do Castelo e em regime de teletrabalho, o grupo funciona, na prática, como uma única equipa.

A observação direta realizada ao longo do estágio permitiu identificar um conjunto de traços organizacionais marcantes. A proximidade entre todos os membros da organização é imediata e transversal: o cumprimento diário com dois beijos, o tratamento por tu, independentemente da hierarquia, a celebração dos aniversários de todos os colaboradores, sem exceção, bem como os convívios regulares à hora de almoço, configuram um ambiente de trabalho com características claramente familiares. Esta informalidade não é apenas superficial — reflete uma cultura profundamente enraizada que permeia as interações quotidianas e molda a forma como a organização funciona.

Do ponto de vista administrativo, salienta-se que a gestão de RH é da incumbência de um prestador externo e que as tarefas operacionais de RH são encaminhadas à área administrativa e financeira interna. Esta configuração, embora comum em organizações de pequena dimensão, gera uma dependência que se revelou problemática em diversas situações: perante questões às quais a equipa interna não conseguia responder, era necessário contactar o prestador externo, que, por vezes, revelava menor familiaridade com os processos específicos da organização do que a própria equipa interna. Esta realidade evidencia uma lacuna estrutural na gestão de pessoas que merece reflexão.

4.2 Caracterização da amostra

De forma a complementar as observações realizadas durante o estágio e recolher a percepção dos colaboradores relativamente às dimensões analisadas, foi aplicado um questionário aos 28 colaboradores do grupo empresarial, conforme referido anteriormente. Responderam ao mesmo um total de 25 colaboradores, o que corresponde a uma parte significativa do universo de trabalhadores da organização (89,29%).

Tal como já foi referido, a amostra é constituída por 25 participantes, sendo maioritariamente do sexo masculino (64%), enquanto 32% são do sexo feminino e 4% optaram por não responder. Relativamente à faixa etária, verifica-se uma predominância de participantes com 46 ou mais anos (36%), seguidos dos indivíduos com idades compreendidas entre 36 e 45 anos (32%) e entre 26 e 35 anos (28%), sendo a faixa dos 18 aos 25 anos a menos representada (4%). No que respeita à antiguidade na organização, 36% (n = 9) possuem até 5 anos de serviço, enquanto 32% (n = 8) apresentam uma antiguidade entre 6 e 10 anos, e uma proporção igual exerce funções na organização há mais de 10 anos. Quanto à modalidade de trabalho, predomina o regime híbrido (60%), seguido pelo regime presencial (28%) e pelo trabalho remoto (12%). Por fim, no que concerne à função desempenhada, a maioria dos participantes exerce funções técnicas, administrativas ou outras (76%), enquanto 24% integram a equipa de gestão.

Tabela 1 – Caraterização sociodemográfica e profissional da amostra

	n	%
Sexo		
Masculino	16	64
Feminino	8	32
Prefiro não responder	1	4
Faixa etária		
18–25 anos	1	4
26–35 anos	7	28
36–45 anos	8	32
46 ou mais anos	9	36
Antiguidade		
Até 5 anos	9	36
Entre 6 e 10 anos	8	32

	n	%
Mais de 10 anos	8	32
Modalidade		
Presencial	7	28
Híbrido	15	60
Remoto	3	12
Função		
Equipa de Gestão	6	24
Funções Técnicas/Administrativas/Outras	19	76

Conforme evidenciado, a amostra apresenta diversidade ao nível do sexo, da idade, da antiguidade, da modalidade de trabalho e das funções desempenhadas. Esta heterogeneidade permite obter uma perspetiva abrangente das perceções dos colaboradores sobre as diferentes dimensões analisadas.

Nos pontos seguintes, apresenta-se a análise das respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos colaboradores. Para facilitar a interpretação dos dados, as respostas da escala de Likert foram agrupadas em três categorias: Discordam (Discordo totalmente + Discordo), Nem concordam nem discordam e Concordam (Concordo + Concordo totalmente). A análise está organizada de acordo com as diferentes dimensões do estudo. A distribuição detalhada das respostas, considerando os cinco níveis originais da escala de Likert, está disponível no Anexo B.

4.3 Cultura organizacional

4.3.1 Observação realizada durante o estágio

A cultura organizacional do grupo apresenta características que se enquadram claramente no modelo de Schein (2017). Ao nível dos artefactos — o nível mais visível — encontram-se práticas quotidianas como o cumprimento personalizado, a celebração de aniversários, os almoços partilhados e os convívios formais, como o jantar de Natal com familiares ou o fim de semana anual de celebração da empresa. Estes elementos não são meramente simbólicos; constituem manifestações concretas de valores partilhados mais profundos, nomeadamente a proximidade, a informalidade e o sentido de pertença.

Ao nível dos valores partilhados, a organização assenta numa lógica de relacionamento horizontal, em que a hierarquia existe, mas é exercida de forma subtil e pouco marcada. A direção mantém uma postura acessível e próxima, cumprimentando diariamente todos os colaboradores e privilegiando o contacto direto e informal. Este estilo de liderança alimenta o sentimento de pertença e contribui para a construção de uma identidade organizacional forte.

Durante o estágio foi ainda possível observar que estes valores se refletem nas práticas quotidianas da organização. A facilidade de interação entre diferentes níveis hierárquicos, o incentivo ao trabalho colaborativo e a valorização das relações interpessoais demonstram que a cultura organizacional não se limita aos princípios formalmente definidos, sendo efetivamente vivida pelos colaboradores no seu dia a dia.

4.3.2 Perceção dos colaboradores

A cultura organizacional apresenta a concordância mais consistente em todo o questionário, sugerindo que a organização é percebida como um contexto caracterizado por proximidade, informalidade e forte sentido de pertença.

Tabela 2 – Perceção dos colaboradores sobre a cultura organizacional

Afirmação	Discordam	Nem concordam nem discordam	Concordam
Sinto que há uma cultura de proximidade e informalidade nesta organização.	0 (0%)	3 (12%)	22 (88%)
Sinto-me parte de uma equipa/família e não apenas de um departamento.	0 (0%)	3 (12%)	22 (88%)
Os valores informais que observo diariamente refletem o que a organização considera importante.	0 (0%)	1 (4%)	24 (96%)
A liderança é acessível e mantém contacto direto com todos os colaboradores, independentemente da hierarquia.	0 (0%)	1 (4%)	24 (96%)

As percentagens de concordância mais elevadas, ambas de 96%, verificam-se nas afirmações relativas à correspondência entre os valores informais observados diariamente e o que a organização valoriza, bem como à acessibilidade da liderança. Estes resultados indicam que os valores organizacionais são reconhecidos nas práticas quotidianas e que a proximidade entre liderança e colaboradores constitui um traço efetivamente vivido.

Verifica-se igualmente uma elevada concordância, de 88%, relativamente à existência de uma cultura de proximidade e informalidade, bem como ao sentimento de pertença a uma equipa ou a uma família. Embora 12% dos participantes tenham assumido uma posição neutra em relação a estas duas afirmações, não se registaram respostas de discordância.

No conjunto, é a dimensão em que a distância entre o que a organização diz valorizar e o que os colaboradores vivem no dia a dia é menor — refletida nos 96% de concordância tanto na coerência entre os valores informais vividos e os valores promovidos pela organização como na acessibilidade da liderança.

4.3.3 Discussão de resultados

As respostas obtidas através do questionário corroboram, em grande medida, as observações realizadas durante o estágio. A cultura organizacional é percecionada pelos colaboradores como um dos principais pontos fortes da organização — recolhendo, aliás, a concordância mais elevada de todo o questionário — destacando-se a proximidade entre a liderança e as equipas, o ambiente colaborativo e a coerência entre os valores promovidos pela organização e as práticas observadas no quotidiano.

Esta perceção é consistente com as observações efetuadas durante o estágio, no qual foi possível verificar uma relação próxima entre colaboradores e direção, uma comunicação informal frequente e um ambiente marcado pela cooperação e pela entreajuda. Estas características contribuem para o fortalecimento do sentido de pertença e da identificação dos colaboradores com a organização, aspetos que Schein e Schein (2017) identificam como característicos de culturas organizacionais fortes. Do mesmo modo, a proximidade da liderança e a reduzida distância hierárquica observadas

enquadram-se na perspectiva de Hofstede et al. (2010), segundo a qual as características culturais nacionais influenciam a forma como as organizações desenvolvem as suas práticas e relações internas.

Verifica-se ainda que 96% dos colaboradores reconhecem que os valores informais vividos diariamente refletem o que a organização considera relevante e que percebem a liderança como acessível e próxima. Esta elevada concordância sugere que a cultura organizacional não se limita aos valores formalmente enunciados, estando efetivamente incorporada nas práticas, nos comportamentos e nas relações estabelecidas entre os diferentes membros da organização.

A convergência entre a observação realizada durante o estágio e a percepção dos colaboradores reforça, assim, a ideia de que a cultura organizacional é um elemento estruturante do funcionamento do grupo empresarial. Mais do que um conjunto de princípios formais, a cultura manifesta-se na forma como os colaboradores interagem, colaboram e desenvolvem relações de confiança, contribuindo para a criação de uma identidade organizacional partilhada.

Em síntese, as respostas permitem concluir que a organização apresenta uma cultura organizacional forte, amplamente reconhecida pelos colaboradores e consistente com as práticas observadas durante o estágio. A proximidade entre colaboradores e liderança, o sentido de pertença e a coerência entre os valores defendidos e os comportamentos quotidianos demonstram que a cultura constitui um dos principais ativos do grupo empresarial e uma base importante para o compromisso organizacional.

Importa, ainda assim, questionar as razões subjacentes a um grau de concordância tão elevado e tão homogéneo, praticamente sem discordância em nenhuma das afirmações. Parte desta uniformidade pode, de facto, refletir uma cultura organizacional forte e bem interiorizada, mas não pode ser descartada a hipótese de alguma desejabilidade social nas respostas, tendo em conta a reduzida dimensão da equipa e a proximidade da investigadora com a organização. Os poucos casos de posição neutra (12% em duas das afirmações) constituem, ainda assim, um sinal que não deve ser ignorado — convém perceber se correspondem a colaboradores mais recentes, cujo

vínculo à cultura da organização ainda se encontra em consolidação, ou a percepções mais reservadas quanto à cultura efetivamente vivida.

Embora a cultura organizacional se revele um fator importante para a identificação dos colaboradores com a organização, importa analisar de que forma estas percepções se refletem no clima organizacional, dimensão que será analisada no ponto seguinte.

4.4 Clima organizacional

4.4.1 Observação realizada durante o estágio

O clima organizacional, entendido como a percepção dos colaboradores relativamente às políticas, práticas e ao ambiente de trabalho da organização (Schneider et al., 2013), revelou-se globalmente positivo durante o período de estágio. De modo geral, observou-se um ambiente de trabalho cooperativo, caracterizado por relações interpessoais positivas e por uma interação próxima entre colaboradores e a liderança.

Apesar desta percepção globalmente favorável, a observação direta permitiu identificar algumas diferenças entre os grupos de colaboradores. Os colaboradores mais jovens e com menor antiguidade manifestaram, com alguma frequência, sentimentos de falta de valorização e de escassez de oportunidades de desenvolvimento profissional. Em contraste, alguns colaboradores com maior antiguidade referiam experiências profissionais anteriores, utilizando-as como referência para avaliar positivamente o ambiente de trabalho da organização.

Estas diferenças sugerem que, embora o clima organizacional seja positivo na sua dimensão relacional, persistem oportunidades de melhoria no reconhecimento, na valorização individual e nas perspectivas de desenvolvimento profissional. De acordo com Ehrhart et al. (2025), estas dimensões assumem particular relevância, pois influenciam diretamente o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho e a intenção de permanência dos colaboradores.

4.4.2 Percepção dos colaboradores

O ambiente de trabalho apresenta a segunda maior concordância do estudo (96%), o que indica que a organização proporciona um contexto profissional favorável e relações interpessoais positivas.

Tabela 3 – Percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional

Afirmção	Discordam	Nem concordam nem discordam	Concordam
No geral, estou satisfeito com o ambiente de trabalho nesta organização.	0 (0%)	1 (4%)	24 (96%)
Sinto que o meu contributo é valorizado e reconhecido no dia a dia.	1 (4%)	5 (20%)	19 (76%)
Sinto que existe equidade e justiça nas decisões tomadas pela liderança.	2 (8%)	2 (8%)	21 (84%)

No que respeita ao reconhecimento do contributo individual, 76% dos colaboradores manifestam concordância, sendo esta a afirmação com a menor percentagem de respostas positivas e a maior proporção de respostas neutras (20%), o que evidencia a primeira fissura. Este resultado sugere que, apesar da avaliação globalmente favorável, alguns colaboradores consideram haver margem para um maior reconhecimento e valorização do seu contributo para a organização.

Relativamente à percepção de equidade e justiça nas decisões da liderança, 84% dos inquiridos concordam com a afirmação, 8% discordam e 8% mantêm uma posição neutra. Estes dados demonstram que a maioria dos colaboradores percebe as decisões da liderança como justas, embora exista margem para reforçar essa percepção junto de uma parte da equipa.

Com o objetivo de complementar a análise quantitativa, foi ainda incluída uma questão aberta na qual os colaboradores foram convidados a identificar o principal aspeto que, na sua opinião, poderia ser melhorado na organização. As respostas abertas foram

analisadas por meio de análise de conteúdo e, posteriormente, agrupadas em categorias temáticas de acordo com a sua natureza.

Tabela 4 – Principais aspetos identificados pelos colaboradores como oportunidades de melhoria

Categoria	Frequência (n)	%
Comunicação interna e <i>feedback</i>	9	36%
Organização e formalização de processos	3	12%
Não identificam aspetos a melhorar	3	12%
Sem opinião / Não respondeu	3	12%
Remuneração	2	8%
Modelo de trabalho / Maior proximidade da equipa	2	8%
Reconhecimento e valorização do desempenho	1	4%
Condições de trabalho	1	4%
Infraestrutura informática	1	4%

Os dados evidenciam que a comunicação interna e o *feedback* constituem a principal oportunidade de melhoria identificada pelos colaboradores, sendo mencionados por 36% dos participantes. As respostas apontam sobretudo para a necessidade de uma comunicação mais transparente, consistente e frequente, bem como para o reforço dos momentos de *feedback* e da participação dos colaboradores nos processos de decisão.

Com menor frequência, surgem referências à necessidade de maior organização e formalização de processos (12%), bem como aspetos relacionados com a remuneração (8%), o modelo de trabalho e a proximidade entre equipas (8%), o reconhecimento do desempenho (4%), as condições de trabalho (4%) e a infraestrutura informática (4%). Importa igualmente referir que 12% dos colaboradores afirmaram não identificar aspetos relevantes a melhorar, enquanto outros 12% não apresentaram resposta concreta.

De uma forma geral, os resultados indicam que o clima organizacional é percecionado positivamente pelos colaboradores, particularmente no que se refere ao ambiente de trabalho. Contudo, as respostas abertas permitem concluir que, apesar desta avaliação favorável, os colaboradores reconhecem oportunidades de melhoria, sobretudo no que diz respeito à comunicação interna, ao *feedback* e à formalização de algumas práticas de gestão. Estes aspetos complementam a evidência obtida nas questões de escala e

sugerem oportunidades de melhoria na gestão das pessoas e no reforço das práticas de valorização individual.

4.4.3 Discussão de resultados

As respostas às questões da escala de Likert e à questão aberta evidenciam que o clima organizacional é percebido positivamente pelos colaboradores. A elevada satisfação com o ambiente de trabalho (96%) confirma as observações efetuadas ao longo do estágio, no qual foi possível identificar uma realidade marcada por relações interpessoais positivas, proximidade entre colaboradores e liderança, e por um ambiente de trabalho colaborativo.

Um aspeto particularmente relevante consiste no facto de os colaboradores valorizarem claramente o ambiente de trabalho, mas identificarem oportunidades de melhoria sobretudo ao nível das práticas de gestão. Esta diferença sugere que o clima organizacional é percebido de forma distinta dos mecanismos formais de gestão de pessoas. Esta interpretação encontra suporte em Schneider et al. (2013).

Apesar desta perceção globalmente favorável, a análise revela algumas oportunidades de melhoria. A dimensão relacionada com o reconhecimento do contributo individual foi a que apresentou a menor percentagem de concordância (76%) e a maior proporção de respostas neutras (20%), sugerindo que nem todos os colaboradores sentem que o seu desempenho é valorizado da mesma forma. Esta evidência vai ao encontro da observação realizada durante o estágio, na qual foi possível identificar diferenças na perceção do reconhecimento entre colaboradores com diferentes níveis de antiguidade e de experiência profissional.

As respostas à questão aberta contribuem para esta interpretação. Embora alguns colaboradores tenham referido não identificar aspetos relevantes a melhorar, as categorias mais frequentemente mencionadas foram a comunicação interna e o *feedback*. Foram igualmente identificadas oportunidades de melhoria relacionadas com a organização e a formalização de processos, o reconhecimento e a remuneração, o modelo de trabalho e as condições de trabalho. Estes resultados sugerem que, apesar

do clima organizacional ser globalmente positivo, os colaboradores reconhecem que algumas práticas de gestão poderão ser aperfeiçoadas.

É particularmente relevante verificar que as principais sugestões de melhoria não incidem sobre as relações interpessoais ou sobre o ambiente de trabalho propriamente dito, mas, sobretudo, sobre os mecanismos de comunicação, *feedback* e organização interna. Esta evidência demonstra que os colaboradores distinguem claramente o clima organizacional das práticas de gestão, valorizando o contexto relacional existente, mas reconhecendo, simultaneamente, oportunidades para tornar os processos internos mais consistentes e estruturados.

De acordo com Ehrhart et al. (2025), organizações que promovem um clima organizacional positivo tendem a apresentar colaboradores mais satisfeitos, envolvidos e comprometidos. No entanto, os autores defendem igualmente que a manutenção desse clima exige um investimento contínuo em práticas de gestão que reforcem a comunicação, o reconhecimento e a participação dos colaboradores.

O clima é, portanto, um ponto forte com uma ressalva clara: satisfação não é o mesmo que sentir-se reconhecido.

4.5 Comunicação interna

4.5.1 Observação realizada durante o estágio

Durante o período de estágio, observou-se que a comunicação interna do grupo assenta predominantemente em mecanismos informais. A transmissão de informação ocorre, na maioria das situações, através de conversas presenciais, contactos diretos entre colaboradores e mensagens instantâneas, existindo poucos procedimentos formais que assegurem o registo e a uniformização da informação transmitida. Embora existam momentos de comunicação estruturada, estes constituem situações pontuais, predominando, no quotidiano, uma comunicação espontânea e assente na proximidade entre colaboradores e liderança.

Esta realidade apresenta vantagens em termos de rapidez na resolução de questões operacionais e de facilidade de interação entre os diferentes níveis hierárquicos.

Contudo, a ausência de mecanismos formais de registo e acompanhamento faz com que a circulação da informação dependa frequentemente da proximidade entre os intervenientes, podendo originar diferenças no acesso à informação por parte dos colaboradores.

Durante o estágio foi igualmente possível observar alguns aspetos relacionados com a comunicação de *feedback*. No âmbito das funções desempenhadas, tive oportunidade de analisar documentação relativa a processos internos de AD, com o objetivo de elaborar sínteses para a *team leader*. Esta atividade permitiu observar as diferenças entre a autoavaliação dos colaboradores e a avaliação da liderança. Em diversas situações, os colaboradores efetuavam uma apreciação crítica do próprio desempenho, enquanto a avaliação final atribuída pela liderança tendia a ser mais favorável. Esta situação sugere que o *feedback* poderá privilegiar uma abordagem positiva, reduzindo, por vezes, as oportunidades de desenvolvimento decorrentes de uma comunicação mais crítica e orientada para a melhoria contínua.

De acordo com Nadales-Gallego et al. (2025), a comunicação informal constitui um elemento importante para o fortalecimento das relações interpessoais e da cooperação entre equipas. Contudo, quando não é complementada por mecanismos formais de comunicação e coordenação, pode comprometer a consistência da informação transmitida e dificultar o alinhamento organizacional. Neste sentido, uma comunicação interna eficaz deverá conciliar a proximidade característica da organização com procedimentos que assegurem a disseminação uniforme da informação e um *feedback* estruturado, capaz de promover o desenvolvimento dos colaboradores (Arif et al., 2023).

4.5.2 Perceção dos colaboradores

A comunicação interna divide-se em dois planos distintos: as relações informais funcionam bem, mas a circulação formal da informação fica muito aquém.

A existência de *feedback* honesto e bidirecional entre lideranças e colaboradores é a dimensão mais valorizada, reconhecida por 88% dos inquiridos. A comunicação informal também é percebida de forma favorável, com 80% dos colaboradores a

considerarem que esta facilita o desenvolvimento das suas atividades diárias, evidenciando a relevância da proximidade existente entre colegas e liderança.

Tabela 5 – Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna

Afirmação	Discordam	Nem concordam nem discordam	Concordam
A informação importante chega a todos os colaboradores de forma consistente.	5 (20%)	6 (24%)	14 (56%)
Existe <i>feedback</i> honesto e bidirecional entre lideranças e colaboradores.	0 (0%)	3 (12%)	22 (88%)
A predominância da comunicação informal facilita o meu trabalho diário.	1 (4%)	4 (16%)	20 (80%)

Em contrapartida, apenas 56% dos colaboradores concordam que a informação importante chega consistentemente a todos os elementos da organização. Esta afirmação apresenta igualmente a maior percentagem de respostas neutras (24%) e de discordância (20%), sugerindo que a disseminação da informação é a dimensão menos consolidada da comunicação interna.

4.5.3 Discussão de resultados

A evidência recolhida permite concluir que a comunicação interna representa simultaneamente um dos pontos fortes e uma das principais oportunidades de melhoria da organização.

Durante o estágio observou-se que a proximidade entre colaboradores e liderança favorece uma comunicação rápida, acessível e predominantemente informal. Esta realidade é corroborada pelos resultados do questionário, nos quais 80% dos colaboradores consideram que a comunicação informal facilita o seu trabalho diário e 88% reconhecem a existência de *feedback* honesto e bidirecional entre lideranças e colaboradores. Estes refletem uma cultura organizacional assente na acessibilidade da liderança e na facilidade de interação entre os diferentes níveis hierárquicos.

Contudo, a análise evidencia igualmente algumas limitações. Apesar da elevada valorização da comunicação interpessoal, apenas 56% dos colaboradores consideram que a informação importante chega consistentemente a todos. Este resultado confirma a observação realizada durante o estágio de que a predominância de canais informais, embora promova agilidade e proximidade, pode conduzir a diferenças na disseminação da informação, tornando o seu acesso dependente das interações estabelecidas entre os colaboradores.

Relativamente ao *feedback*, a análise documental efetuada durante o estágio permitiu identificar algumas diferenças entre a autoavaliação dos colaboradores e a avaliação realizada pela liderança, sugerindo uma tendência para privilegiar *feedback* de natureza mais positiva. Embora esta observação não seja diretamente refletida nos resultados do questionário, pode indicar que os colaboradores valorizam a disponibilidade da liderança para comunicar, mas que existem oportunidades para tornar o *feedback* mais estruturado e orientado para o desenvolvimento individual.

Estes resultados estão em consonância com a literatura, que reconhece a comunicação interna como um elemento essencial para o alinhamento organizacional, o compromisso dos colaboradores e a eficácia das equipas. Segundo Nadales-Gallego et al. (2025), a comunicação informal favorece a cooperação e fortalece as relações interpessoais, mas deve ser complementada por mecanismos formais que garantam a consistência da informação. Da mesma forma, Arif et al. (2023) defendem que uma comunicação eficaz não se limita à transmissão de informação, devendo também clarificar expectativas, orientar comportamentos e apoiar o desenvolvimento dos colaboradores.

Em suma, a organização apresenta uma comunicação interna marcada pela proximidade e acessibilidade, características que constituem uma vantagem competitiva ao nível das relações interpessoais. No entanto, o reforço de práticas formais de comunicação e de *feedback* poderá contribuir para uma circulação de informação mais consistente e para um maior alinhamento entre liderança e colaboradores, potenciando o compromisso organizacional e a retenção de talento. Fica claro que o principal desafio não reside na

qualidade das relações interpessoais, mas na criação de mecanismos que assegurem uma circulação da informação menos dependente dessas relações.

4.6 Retenção de colaboradores

4.6.1 Observação realizada durante o estágio

A retenção de colaboradores é um dos aspetos mais salientes da realidade organizacional observada. A rotatividade é baixa e, nos casos em que houve saída de colaboradores, verificaram-se situações de retorno: pelo menos três colaboradores que haviam saído há dois a três anos regressaram à organização, o que constitui um indicador expressivo do vínculo estabelecido com a empresa.

Este padrão é consistente com o modelo de Allen e Meyer (1990), corroborado por investigações posteriores (Azdha et al., 2023; Zamri & Halim, 2024), que distinguem o compromisso afetivo — baseado na identificação emocional com a organização — do compromisso de continuidade, assente nos custos percebidos de saída. No caso em análise, a retenção parece assentar predominantemente no componente afetivo: os resultados da observação sugerem que a permanência e o regresso de alguns colaboradores parecem estar associados, sobretudo, à ligação estabelecida com a cultura organizacional, às relações interpessoais e ao ambiente de trabalho, mais do que a fatores exclusivamente económicos ou contratuais. A flexibilidade da organização e a proximidade das relações são os fatores mais frequentemente associados a esta decisão.

Esta leitura é sustentada pela teoria das trocas sociais (Blau, 1964): quando os colaboradores percebem que a organização lhes oferece reciprocidade — proximidade, flexibilidade, reconhecimento informal — tendem a retribuir com lealdade e continuidade. O caso dos colaboradores que regressaram após experiências noutras organizações é particularmente ilustrativo: a comparação com outras realidades reforçou, por contraste, o valor do que o grupo oferece.

Em contrapartida, esta satisfação não é uniforme. Os colaboradores mais jovens, que mais valorizam o crescimento e o reconhecimento formal, representam o segmento

com maior risco de saída — o que é coerente com o modelo de Herzberg et al. (1959): os fatores de higiene — ambiente, relações, flexibilidade — estão assegurados, mas os fatores motivadores — crescimento, reconhecimento, responsabilidade — ainda são insuficientes para garantir um compromisso afetivo duradouro neste segmento da equipa.

4.6.2 Percepção dos colaboradores

A ligação emocional à organização é, a par da cultura, a dimensão mais forte do estudo - 92% de concordância e nenhuma discordância. A mesma percentagem verifica-se relativamente à recomendação da organização como um bom local para trabalhar, sugerindo um elevado nível de satisfação global e uma imagem positiva da organização junto dos próprios colaboradores.

Tabela 6 – Percepção dos colaboradores sobre a retenção

Afirmação	Discordam	Nem concordam nem discordam	Concordam
Gostaria de continuar a trabalhar nesta organização nos próximos 2-3 anos.	0 (0%)	5 (20%)	20 (80%)
Sinto uma ligação emocional com a organização e com as pessoas que trabalham aqui.	0 (0%)	2 (8%)	23 (92%)
Considero que existem oportunidades de desenvolvimento profissional nesta organização.	1 (4%)	5 (20%)	19 (76%)
Recomendaria esta organização como um bom local para trabalhar.	0 (0%)	2 (8%)	23 (92%)

Relativamente à intenção de permanência, 80% dos colaboradores afirmam que gostariam de continuar a trabalhar na organização nos próximos dois a três anos, enquanto 20% assumem uma posição neutra e nenhum manifesta intenção explícita de saída. Estes resultados indicam uma predisposição favorável para a continuidade do vínculo laboral.

A dimensão menos favoravelmente avaliada corresponde às oportunidades de desenvolvimento profissional. Embora 76% dos colaboradores considerem que existem oportunidades de crescimento, esta afirmação apresenta simultaneamente a maior percentagem de respostas neutras (20%) e a única resposta de discordância (4%). Este resultado sugere que, apesar da avaliação globalmente positiva da organização, existe uma perceção menos consensual relativamente às possibilidades de progressão e desenvolvimento de carreira.

O vínculo existe e é sólido; o risco está concentrado num grupo específico – quem mais valoriza a progressão de carreira.

4.6.3 Discussão de resultados

A conjugação da observação com os dados do questionário evidencia uma forte capacidade da organização para reter os seus colaboradores. Durante o período de estágio foi possível constatar uma reduzida rotatividade e identificar situações em que antigos colaboradores regressaram à organização após experiências profissionais noutras empresas. Esta realidade traduz-se num indicador relevante da existência de um vínculo positivo entre os colaboradores e a organização.

As respostas ao questionário corroboram esta perceção. A elevada concordância relativamente à ligação emocional à organização (92%) e à recomendação da empresa como um bom local para trabalhar (92%) demonstra que os colaboradores desenvolvem um forte compromisso afetivo com a organização. Adicionalmente, 80% dos inquiridos manifestam intenção de permanecer na organização nos próximos dois a três anos, corroborando a reduzida intenção de saída observada durante o estágio.

Esta análise encontra suporte no modelo tridimensional do compromisso organizacional de Allen e Meyer (1990), segundo o qual o compromisso afetivo representa a forma mais sólida de ligação entre o colaborador e a organização, assente na identificação com os seus valores e no sentimento de pertença. A observação de colaboradores que regressaram à organização após experiências noutras empresas sustenta esta interpretação, sugerindo que fatores como a cultura organizacional, a proximidade nas

relações interpessoais e o ambiente de trabalho assumem um papel relevante na decisão de permanência.

Os resultados também são consistentes com a teoria das trocas sociais de Blau (1964), segundo a qual os colaboradores tendem a desenvolver relações de reciprocidade quando percebem que a organização lhes proporciona condições favoráveis de trabalho, apoio e confiança. Neste sentido, a proximidade entre liderança e colaboradores, a flexibilidade organizacional e o ambiente colaborativo parecem contribuir para o fortalecimento do compromisso organizacional e da intenção de permanência.

Contudo, a dimensão relacionada com as oportunidades de desenvolvimento profissional apresenta resultados menos expressivos. Embora 76% dos colaboradores reconheçam a existência de oportunidades de desenvolvimento, esta afirmação reúne igualmente a maior proporção de respostas neutras e a única resposta de discordância. Esta evidência é coerente com as observações realizadas durante o estágio, nas quais alguns colaboradores, sobretudo os mais jovens e com menor antiguidade, manifestavam expectativas de maior valorização e progressão profissional.

Esta realidade pode ser interpretada à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg et al. (1959), que distingue os fatores de higiene dos fatores motivacionais. Enquanto o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e a flexibilidade parecem contribuir para elevados níveis de satisfação, a valorização do desempenho, as oportunidades de crescimento e o desenvolvimento profissional continuam a representar desafios para a organização. O reforço destas dimensões poderá ser determinante para consolidar o compromisso afetivo e reduzir o risco de saída dos colaboradores que atribuem maior importância à evolução da carreira.

Em síntese, os resultados sugerem que a retenção dos colaboradores assenta sobretudo na qualidade das relações estabelecidas, no ambiente de trabalho e na identificação com a organização. Contudo, o investimento em práticas de desenvolvimento de carreira e de reconhecimento do desempenho poderá fortalecer ainda mais a capacidade da organização para atrair, motivar e reter talento, particularmente entre os colaboradores mais jovens.

4.7 Avaliação de desempenho

4.7.1 Observação realizada durante o estágio

Durante o período de estágio, foi possível observar que a gestão de desempenho no grupo empresarial se caracteriza pela existência de momentos de avaliação pontuais, embora sem uma periodicidade definida nem uma aplicação consistente a todos os colaboradores. A observação destes processos permitiu concluir que a principal limitação não reside na sua frequência, mas sobretudo na forma como a avaliação é conduzida.

No âmbito das funções desempenhadas, tive oportunidade de analisar documentação relativa a processos internos de AD, elaborando sínteses para a *team leader*. A análise desta documentação permitiu identificar diferenças entre a autoavaliação realizada pelos colaboradores e a avaliação atribuída pela liderança. Em diversas situações, colaboradores que efetuavam uma apreciação crítica do seu próprio desempenho recebiam posteriormente classificações mais elevadas por parte da liderança.

Esta dinâmica sugere que o processo de avaliação privilegia, por vezes, a manutenção de um ambiente relacional positivo em detrimento de um *feedback* mais objetivo e orientado para o desenvolvimento. Embora exista um processo formal de avaliação, este nem sempre parece cumprir plenamente a sua função de identificar oportunidades de melhoria e apoiar o desenvolvimento individual dos colaboradores.

Observou-se ainda que alguns colaboradores manifestavam insatisfação relativamente às oportunidades de crescimento e valorização profissional, apesar das avaliações favoráveis recebidas. Esta situação poderá indicar que classificações elevadas, quando não acompanhadas de *feedback* específico e construtivo, nem sempre são percecionadas como um verdadeiro reconhecimento do desempenho.

4.7.2 Perceção dos colaboradores

É nesta dimensão que a informalidade da organização mostra os seus limites com mais clareza.

Tabela 7 – Percepção dos colaboradores sobre a AD

Afirmação	Discordam	Nem concordam nem discordam	Concordam
Sou avaliado regularmente pelo meu desempenho, seja através de <i>feedback</i> informal ou formal.	2 (8%)	7 (28%)	16 (64%)
O <i>feedback</i> que recebo é honesto e específico, ajudando-me a identificar áreas reais de melhoria.	1 (4%)	4 (16%)	20 (80%)
A avaliação de desempenho afeta positivamente a minha motivação para melhorar e crescer profissionalmente.	3 (12%)	1 (4%)	21 (84%)
Quando recebo <i>feedback</i> , sinto que este corresponde verdadeiramente ao meu desempenho.	0 (0%)	4 (16%)	21 (84%)

Relativamente à frequência da avaliação, 64% dos colaboradores consideram ser avaliados regularmente, através de mecanismos formais ou informais. Contudo, 28% assumem uma posição neutra e 8% discordam da afirmação. Estes resultados sugerem que a avaliação não é percebida de forma uniforme por todos os colaboradores, podendo existir diferenças na frequência e na forma como o *feedback* é proporcionado às várias equipas.

A qualidade do *feedback* apresenta uma avaliação mais positiva. Cerca de 80% dos inquiridos consideram que o *feedback* recebido é honesto e específico e que os ajuda a identificar áreas reais de melhoria. Ainda assim, 16% mantêm uma posição neutra e 4% discordam, indicando que nem todos os colaboradores reconhecem no *feedback* recebido o mesmo grau de clareza e utilidade.

A influência da avaliação na motivação para melhorar e crescer profissionalmente apresenta um nível de concordância de 84%. Este resultado evidencia que a maioria dos colaboradores reconhece na AD um potencial efeito motivador. Contudo, 12% discordam da afirmação, o que demonstra que, para uma parte dos inquiridos, o

processo não produz os efeitos esperados ao nível da motivação e do desenvolvimento profissional.

Também 84% dos colaboradores consideram que o *feedback* recebido corresponde verdadeiramente ao seu desempenho, não se registando respostas de discordância. Apesar disso, 16% assumem uma posição neutra, sugerindo alguma incerteza relativamente à correspondência entre a avaliação comunicada e o desempenho efetivamente demonstrado.

Além das afirmações anteriores, foi solicitado aos participantes que identificassem o tipo de *feedback* que recebem com maior frequência.

Tabela 8 – Tipo de *feedback* recebido com maior frequência

Tipo de <i>feedback</i>	n	%
<i>Feedback</i> direto e honesto em conversas informais	17	68%
Pouco <i>feedback</i> ou <i>feedback</i> vago	4	16%
<i>Feedback</i> formal e estruturado, através de avaliações periódicas	3	12%
<i>Feedback</i> baseado em elogios e focado em aspetos positivos	1	4%
Total	25	100%

Os resultados demonstram que o *feedback* recebido assume predominantemente uma natureza informal. Com efeito, 68% dos participantes referem receber sobretudo *feedback* direto e honesto através de conversas informais. Este resultado é coerente com a cultura de proximidade e com o modelo de comunicação interna identificado na organização, assente maioritariamente no contacto direto entre colaboradores e liderança.

Apenas 12% dos inquiridos indicam receber *feedback* formal e estruturado através de avaliações periódicas, o que confirma a reduzida institucionalização do processo de AD. Por outro lado, 16% consideram receber pouco *feedback* ou um *feedback* vago, representando um grupo relevante de colaboradores para quem a avaliação poderá não fornecer orientações suficientemente claras sobre o desempenho e as áreas de melhoria.

A opção correspondente a um *feedback* baseado sobretudo em elogios e focado nos aspetos positivos foi selecionada por apenas um colaborador, correspondendo a 4% da

amostra. Este resultado deve, contudo, ser interpretado em conjunto com a observação participante, uma vez que a análise documental revelou situações em que as classificações atribuídas pela liderança eram mais favoráveis do que as autoavaliações realizadas pelos próprios colaboradores.

De forma global, os dados indicam que os colaboradores tendem a avaliar positivamente a honestidade, a utilidade e o impacto motivacional do *feedback* recebido. Contudo, a predominância das conversas informais, a reduzida proporção de avaliações formais e a existência de colaboradores que referem receber *feedback* insuficiente ou vago evidenciam a necessidade de tornar o processo mais regular, estruturado e abrangente.

4.7.3 Discussão de resultados

A análise evidencia que a AD constitui uma das áreas com maior potencial de melhoria na organização. Embora os colaboradores revelem uma percepção globalmente positiva sobre a qualidade e a utilidade do *feedback* recebido, os dados também demonstram que o processo não é aplicado de forma suficientemente regular, estruturada e uniforme.

Apenas 64% dos colaboradores consideram ser avaliados regularmente, enquanto 28% assumem uma posição neutra e 8% discordam. Estes resultados corroboram a observação realizada durante o estágio de que os momentos de avaliação são pontuais e não abrangem todos os colaboradores com a mesma frequência. Assim, a principal fragilidade do processo parece residir não apenas na sua periodicidade, mas também na ausência de uma prática transversal e claramente institucionalizada.

Apesar desta limitação, 80% dos inquiridos consideram que o *feedback* recebido é honesto e específico, e 84% entendem que este corresponde efetivamente ao seu desempenho. Estes resultados contrastam parcialmente com a análise documental realizada durante o estágio, na qual foram observadas situações em que as classificações atribuídas pela liderança eram superiores às autoavaliações efetuadas pelos próprios colaboradores.

Esta diferença entre a observação e a percepção dos inquiridos não deve ser interpretada necessariamente como uma contradição. É possível que os colaboradores valorizem a

proximidade, a disponibilidade e o tom positivo da comunicação da liderança, percebendo o *feedback* como honesto mesmo quando este não identifica de forma suficientemente clara as áreas de melhoria. Por outro lado, a análise documental incidu sobre situações concretas e poderá não representar de forma uniforme a experiência de todos os colaboradores.

A predominância do *feedback* informal confirma esta interpretação. Cerca de 68% dos participantes indicam receber mais frequentemente *feedback* direto e honesto através de conversas informais, enquanto apenas 12% referem a existência de avaliações periódicas, formais e estruturadas. Este resultado é consistente com a cultura organizacional de proximidade e informalidade, mas evidencia igualmente uma reduzida sistematização da gestão de desempenho.

A informalidade pode representar uma vantagem por facilitar a comunicação imediata e reduzir a distância entre colaboradores e liderança. Contudo, quando não é acompanhada por critérios definidos, registos e objetivos de desenvolvimento, pode comprometer a consistência e a credibilidade do processo. Como defendem Aguinis e Burgi-Tian (2023), a gestão de desempenho deve ser um processo contínuo, alinhado com os objetivos organizacionais e orientado para a melhoria, não se limitando à atribuição de classificações ou a momentos isolados de *feedback*.

Os resultados relativos à motivação demonstram igualmente a importância desta dimensão. Embora 84% dos colaboradores considerem que a avaliação afeta positivamente a sua motivação para melhorar e crescer profissionalmente, 12% discordam. Esta percentagem, ainda que minoritária, revela que o processo não produz os mesmos efeitos em todos os colaboradores, podendo ser insuficiente para aqueles que procuram orientações mais concretas, reconhecimento formal e perspetivas claras de desenvolvimento.

A existência de 16% de colaboradores que referem receber pouco *feedback* ou *feedback* vago acentua esta preocupação. Para estes colaboradores, a ausência de informação clara sobre o desempenho poderá dificultar a identificação de expectativas, limitar a perceção de evolução profissional e reduzir o impacto motivacional da avaliação.

Estes resultados estão em consonância com Ambilichu et al. (2024), que destacam que os efeitos positivos da AD dependem da percepção de justiça, autenticidade e utilidade do processo. Um *feedback* excessivamente genérico ou predominantemente positivo pode não ser interpretado como verdadeiro reconhecimento, sobretudo quando não é acompanhado por orientações concretas, oportunidades de desenvolvimento ou consequências coerentes ao nível da progressão profissional.

Neste sentido, a cultura de proximidade que caracteriza a organização representa simultaneamente uma vantagem e um desafio. Por um lado, facilita o diálogo e contribui para que os colaboradores se sintam confortáveis na interação com a liderança. Por outro lado, poderá levar à tendência de evitar críticas construtivas, com o objetivo de preservar a harmonia das relações internas. Quando tal acontece, a avaliação perde parte da sua capacidade para orientar comportamentos, clarificar expectativas e promover o desenvolvimento individual.

Em suma, a informação recolhida sugere que os colaboradores reconhecem valor no *feedback* recebido e que a AD pode contribuir positivamente para a sua motivação. Contudo, a predominância da informalidade, a falta de regularidade e a reduzida estruturação do processo limitam o seu potencial enquanto instrumento de gestão e desenvolvimento. A definição de ciclos periódicos de avaliação, critérios transparentes, objetivos individuais e momentos formais de acompanhamento poderá contribuir para a credibilidade do processo, sem comprometer a proximidade e a informalidade que constituem traços positivos da cultura organizacional.

4.8 Síntese e resposta aos objetivos do estudo

A análise desenvolvida ao longo deste capítulo permitiu compreender de que forma a cultura organizacional, o clima organizacional, a comunicação interna e a gestão de desempenho influenciam a retenção dos colaboradores no grupo empresarial objeto de estudo.

Relativamente à cultura organizacional, as respostas indicam a existência de uma organização caracterizada pela proximidade, informalidade e forte sentido de pertença.

Tanto a observação participante como as respostas ao questionário demonstram que estes valores se encontram efetivamente incorporados nas práticas quotidianas da organização, contribuindo para uma identidade organizacional sólida e para relações de confiança entre colaboradores e liderança.

No que respeita ao clima organizacional, verificou-se uma perceção globalmente positiva do ambiente de trabalho, refletida nos elevados níveis de satisfação e na qualidade das relações interpessoais. Contudo, identificaram-se algumas fragilidades ao nível do reconhecimento, da valorização do desempenho e das oportunidades de desenvolvimento profissional, particularmente entre colaboradores mais jovens e com menor antiguidade.

A comunicação interna revelou-se um dos principais pontos fortes da organização ao nível das relações interpessoais. A proximidade entre liderança e colaboradores favorece a existência de *feedback* frequente e de uma comunicação acessível. No entanto, a predominância de canais informais faz com que a circulação da informação nem sempre seja consistente para todos os colaboradores, evidenciando a necessidade de complementar esta proximidade com mecanismos formais de comunicação.

Relativamente à retenção, observa-se um elevado compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização. A reduzida rotatividade observada durante o estágio, associada aos casos de colaboradores que regressaram após experiências noutras organizações, encontra-se alinhada com as respostas do questionário, que evidenciam elevados níveis de ligação emocional, intenção de permanência e recomendação da organização como local de trabalho. Estes sugerem que a cultura organizacional e o ambiente de trabalho constituem fatores determinantes para a retenção do talento.

Por último, a AD surge como a dimensão que apresenta maior potencial de melhoria. Apesar de os colaboradores reconhecerem valor no *feedback* recebido e identificarem um impacto positivo da avaliação na sua motivação, os dados evidenciam que o processo continua a ser pouco estruturado, pouco regular e predominantemente informal. A observação participante permitiu ainda identificar oportunidades de

melhoria ao nível da autenticidade do *feedback* e da utilização da avaliação como instrumento efetivo de desenvolvimento profissional.

Em termos globais, verifica-se que a cultura e o clima organizacional constituem importantes fatores de retenção dos colaboradores, promovendo elevados níveis de satisfação, compromisso e identificação com a organização. Contudo, os resultados demonstram igualmente que o reforço das práticas de comunicação estruturada, de reconhecimento e de gestão de desempenho poderá potenciar ainda mais a capacidade da organização para desenvolver e reter talento.

As respostas obtidas respondem, assim, ao objetivo central deste estudo, demonstrando que a retenção dos colaboradores não depende exclusivamente de fatores remuneratórios ou contratuais, mas resulta da interação entre a cultura organizacional, o clima de trabalho, a qualidade das relações interpessoais e as práticas de gestão de pessoas. Estas evidências constituem a base para as conclusões e recomendações apresentadas no capítulo seguinte.

5 Considerações finais

5.1 Conclusões

O presente estudo permitiu compreender de que forma a cultura organizacional, o clima organizacional, a comunicação interna e determinadas práticas de gestão de pessoas se articulam na construção de um contexto favorável ao compromisso e à retenção dos colaboradores.

A principal conclusão é que estas dimensões não atuam de forma isolada. A cultura de proximidade e informalidade existente no grupo empresarial contribui para um clima organizacional positivo, favorece relações de confiança e facilita uma comunicação direta entre colaboradores e liderança. Estes fatores reforçam o sentimento de pertença e ajudam a explicar o compromisso afetivo e a intenção de permanência identificados entre os colaboradores.

Contudo, a análise demonstrou igualmente que os mesmos elementos que constituem pontos fortes da organização podem gerar algumas fragilidades. A predominância da informalidade facilita as relações e a resolução rápida de questões, mas nem sempre garante que a informação relevante chegue de forma uniforme a todos os colaboradores. Do mesmo modo, a proximidade da liderança e a valorização do *feedback* não substituem a necessidade de práticas mais consistentes de reconhecimento, acompanhamento e desenvolvimento profissional.

Os resultados sugerem, assim, que a retenção dos colaboradores resulta sobretudo da qualidade da experiência organizacional construída no quotidiano. A identificação com a organização, o sentido de pertença, as relações interpessoais e a acessibilidade da liderança revelaram-se particularmente relevantes para compreender a intenção de permanência, sem excluir a influência de fatores profissionais, económicos ou contratuais.

Face ao exposto, a formalização gradual de algumas práticas de gestão de pessoas, nomeadamente ao nível da comunicação interna, do *feedback* e da AD, poderá contribuir para fortalecer os aspetos positivos já existentes. Esta formalização deverá,

contudo, ser ajustada à dimensão e à identidade da organização, evitando a introdução de mecanismos excessivamente burocráticos que possam comprometer a proximidade que caracteriza o grupo empresarial.

Esta questão ganha ainda maior relevância se se considerar uma eventual trajetória de crescimento do grupo empresarial. As práticas informais que atualmente sustentam a proximidade entre liderança e colaboradores tendem a tornar-se mais difíceis de manter à medida que o número de colaboradores aumenta, pelo que a formalização gradual aqui proposta não deve ser entendida apenas como resposta às fragilidades atuais, mas também como preparação da organização para continuar a reter talento numa escala superior à atual.

Considera-se, desta forma, que os objetivos definidos foram alcançados, uma vez que foi possível caracterizar a cultura e o clima organizacional, analisar os processos de comunicação interna, identificar fatores associados à retenção e refletir sobre a pertinência de estruturar algumas práticas de gestão de pessoas.

Em síntese, o principal desafio da organização consiste em encontrar um equilíbrio entre proximidade e formalização. A preservação da cultura existente, acompanhada pela introdução de mecanismos simples e consistentes de comunicação, reconhecimento e desenvolvimento, poderá contribuir para sustentar o compromisso dos colaboradores e acompanhar o crescimento futuro do grupo empresarial.

5.2 Limitações do estudo

Apesar dos contributos decorrentes da análise realizada, importa reconhecer algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Em primeiro lugar, o estudo incidiu sobre um único grupo empresarial, com características culturais, relacionais e organizacionais específicas. A opção por um estudo de caso permitiu analisar a realidade organizacional de forma aprofundada e contextualizada, mas limita a possibilidade de generalizar os resultados a outras organizações, setores de atividade ou contextos empresariais.

Em segundo lugar, a reduzida dimensão do universo estudado condiciona o alcance da análise quantitativa. Embora tenham participado 25 dos 28 colaboradores, correspondendo a uma taxa de participação elevada e permitindo recolher uma perspetiva abrangente das perceções existentes no grupo empresarial, o número de participantes não possibilita a realização de análises estatísticas mais aprofundadas nem a comparação robusta entre diferentes grupos de colaboradores.

A duração do estágio constitui igualmente uma limitação. Apesar do período compreendido entre novembro e maio ter permitido acompanhar as rotinas da organização e observar diferentes situações do quotidiano, não possibilitou analisar a evolução das perceções dos colaboradores ao longo do tempo nem avaliar os efeitos de eventuais alterações nas práticas de gestão.

Importa também considerar a posição da investigadora enquanto estagiária e participante nas atividades quotidianas da organização. Esta proximidade facilitou o acesso à informação e proporcionou uma compreensão aprofundada das dinâmicas internas, mas poderá ter influenciado a interpretação de determinadas situações. Do mesmo modo, a integração da investigadora na organização poderá ter condicionado, ainda que de forma involuntária, a forma como alguns participantes responderam ao questionário.

A dimensão reduzida da amostra e da própria organização, associada à proximidade da investigadora enquanto colaboradora do grupo empresarial, levanta ainda a possibilidade de a desejabilidade social ter influenciado algumas respostas. Ainda que o questionário garantisse anonimato formal, numa equipa de 28 pessoas esse anonimato é, na prática, mais limitado do que em amostras de maior dimensão, o que pode ter condicionado a vontade de alguns colaboradores em expressar perceções mais críticas. Esta possibilidade deve ser tida em conta sobretudo nas dimensões da cultura e do clima organizacional, onde os níveis de concordância registados foram particularmente elevados e homogéneos, contrastando com a maior diversidade de perceções observada, por exemplo, na AD.

Outra limitação prende-se com o instrumento de recolha de dados. O questionário foi construído especificamente para o presente estudo, com base nas dimensões

identificadas na revisão da literatura e adaptado à realidade da organização. Embora esta opção tenha permitido assegurar a adequação das questões ao contexto analisado, não foram realizados testes estatísticos aprofundados de validade e fiabilidade, o que limita a comparação direta dos resultados com os obtidos noutros estudos.

Por fim, algumas das dimensões analisadas, como a retenção, o compromisso e a intenção de permanência, basearam-se nas perceções manifestadas pelos colaboradores num determinado momento. Estas respostas traduzem intenções e avaliações subjetivas, não permitindo assegurar que se convertam necessariamente em comportamentos futuros.

Apesar destas limitações, a utilização conjunta da observação direta, da análise documental e do questionário permitiu confrontar diferentes fontes de informação e identificar padrões consistentes. Esta triangulação contribuiu para consolidar a credibilidade da análise e para proporcionar uma compreensão abrangente da realidade organizacional estudada.

5.3 Recomendações para a organização

Os resultados obtidos ao longo do presente estudo permitiram identificar um conjunto de oportunidades de melhoria que poderão contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão do grupo empresarial, preservando simultaneamente a cultura organizacional que representa um dos seus principais fatores distintivos. As recomendações apresentadas decorrem da articulação entre a observação realizada durante o estágio, as perceções manifestadas pelos colaboradores e o enquadramento teórico desenvolvido, procurando consolidar os aspetos positivos identificados e responder às principais oportunidades de melhoria evidenciadas.

As recomendações que se seguem são apresentadas por ordem de prioridade, começando pelas medidas de implementação mais imediata e de menor exigência de recursos, e avançando progressivamente para mudanças de natureza mais estrutural, a desenvolver de forma faseada.

De implementação mais imediata, a comunicação interna é uma área suscetível de evolução. Os resultados demonstraram que a comunicação informal representa uma das principais forças da organização, promovendo relações de confiança e facilitando a resolução de questões do quotidiano. Contudo, a menor concordância relativamente à circulação consistente da informação evidencia a importância de complementar estes mecanismos informais com procedimentos simples que assegurem uma maior uniformidade na transmissão de informação relevante. A adoção de práticas de comunicação mais estruturadas poderá contribuir para consolidar o alinhamento organizacional e reduzir a dependência das interações informais.

Também de curto prazo, ainda que exigindo um investimento mais contínuo, os resultados evidenciaram a importância do reconhecimento e das oportunidades de desenvolvimento profissional na experiência dos colaboradores. Apesar da avaliação globalmente positiva do ambiente de trabalho, estas dimensões foram aquelas que registaram menor consenso entre os participantes, sugerindo que existe margem para fortalecer práticas de valorização individual e de acompanhamento do percurso profissional. Neste contexto, recomenda-se que a organização promova momentos regulares de *feedback*, incentive o diálogo sobre expectativas de desenvolvimento e continue a investir em iniciativas que reforcem o compromisso e o sentimento de pertença dos colaboradores.

Numa lógica mais estrutural, uma das principais recomendações consiste na formalização gradual das práticas de gestão de desempenho. Embora os resultados demonstrem que a proximidade entre liderança e colaboradores favorece o diálogo e o *feedback*, a ausência de um processo estruturado poderá dificultar o acompanhamento do desenvolvimento individual e a uniformização dos critérios utilizados. A implementação de um modelo simples de AD, adaptado à dimensão da organização, poderá contribuir para clarificar expectativas, identificar necessidades de desenvolvimento, reconhecer o desempenho e apoiar a definição de objetivos, sem comprometer a flexibilidade que caracteriza a cultura organizacional.

Ainda numa perspetiva mais estrutural, considera-se pertinente o reforço da função de RH a nível interno. A experiência desenvolvida durante o estágio evidenciou que a

externalização de determinadas funções permite beneficiar de conhecimento técnico especializado, mas pode também criar alguma dependência relativamente aos tempos de resposta e à disponibilização de informação necessária à gestão corrente dos colaboradores. A existência de uma função interna mais estruturada permitiria assegurar um acompanhamento mais próximo e contínuo, centralizar informação e conhecimento e responder com maior celeridade às necessidades quotidianas. Esta opção não implicaria necessariamente a substituição dos serviços externos, mas antes uma articulação mais equilibrada entre uma gestão interna de proximidade e o recurso a apoio especializado em matérias que assim o exijam.

Por último, foram igualmente identificadas, durante o estágio, oportunidades de melhoria ao nível da organização administrativa e da gestão da informação. A uniformização de procedimentos internos, a documentação de processos e a centralização da informação poderão contribuir para reduzir a dependência do conhecimento individual, facilitar a integração de novos colaboradores e assegurar uma maior continuidade dos processos administrativos, especialmente em matérias relacionadas com a gestão de pessoas.

Em síntese, as recomendações apresentadas não pretendem alterar a identidade organizacional do grupo empresarial, mas antes reforçar os seus pontos fortes através da introdução gradual de práticas de gestão mais estruturadas. A preservação da cultura de proximidade, confiança e colaboração, aliada à consolidação de mecanismos formais de comunicação, reconhecimento e desenvolvimento, poderá contribuir para acompanhar o crescimento da organização, promovendo simultaneamente um contexto de trabalho mais consistente, sustentável e favorável à retenção dos colaboradores.

6 Referências e Bibliografia

Aguinis, H. (2018). *Performance Management* (4.^a ed.). SAGE. https://books.google.com/books/about/Performance_Management.html?id=msq8EA-AAQBAJ

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: Solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi journal of management studies*, 2(2), 159–170.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Ambilichu, C. A., Akaighe, G. O., & Pepple, D. G. (2024). Performance appraisal process as a determinant of employee commitment: A serial mediation analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(4), 987–1004.

Arif, S., Johnston, K. A., Lane, A., & Beatson, A. (2023). A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(2), 102320.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers. [https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Armstrong,+M.,+%26+Taylor,+S.+\(2023\).+Armstrong%27s+handbook+of+human+resource+management+practice+\(16th+ed.\).+Kogan+Page.&ots=YGnopjNFUy&sig=SLPP8bpEO4ydbNsXlqdrySULELO](https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Armstrong,+M.,+%26+Taylor,+S.+(2023).+Armstrong%27s+handbook+of+human+resource+management+practice+(16th+ed.).+Kogan+Page.&ots=YGnopjNFUy&sig=SLPP8bpEO4ydbNsXlqdrySULELO)

Azdha, A., Jusoh, M., & Tham, J. (2023). Validating Meyer and Allen's three component model employee commitment survey in the context of the resort sector of the Maldives. *The Maldives National Journal of Research*, 11(2), 65–82.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
<https://academic.oup.com/book/52346>

Ben-Hador, B. (2023). What does the performance appraisal approach tell us about the organizational culture's basic assumptions? *Employee Relations: The International Journal*, 45(6), 1561–1579. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2023-0221>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
<https://archive.org/details/exchange-power-in-social-life-00-blau>

Chiavenato, I. (2022). *Comportamento Organizacional-a Dinâmica Do Sucesso Das Organizações* (4.ª ed.). Editora Atlas Ltda.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row, Nova Iorque, 1954.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2025). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
<https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781003322344&type=googlepdf>

Galani, A., & Galanakis, M. (2022). Organizational Psychology on the Rise—McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology*, 13(05), 782–789.
<https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051>

Gil, A. J., Mataveli, M., Garcia-Alcaraz, J. L., & Ibanez-Somovilla, L. (2024). Organisational climate and change-orientated behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal. *European Management Review*, 21(3), 618–630. <https://doi.org/10.1111/emre.12601>

Golyea, J. (2024). Strategic Human Resource Management: Driving Organizational Success Through Talent Optimization. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 28(4), 1–3.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315124827/motivation-work-frederick-herzberg>

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind ; intercultural cooperation and its importance for survival* (Rev. and exp. 3. ed). McGraw-Hill.

Kimani, B. (2024). Internal Communication Strategies and Employee Engagement. *Journal of Public Relations*, 2(1), 13–24. <https://doi.org/10.47941/jpr.1695>

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance* (4. print). Free Press [u.a.].

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: Implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085–3108. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162>

McCarthy, I. O., Moonesinghe, R., & Dean, H. D. (2020). Association of Employee Engagement Factors and Turnover Intention Among the 2015 U.S. Federal Government Workforce. *Sage Open*, 10(2), 2158244020931847.
<https://doi.org/10.1177/2158244020931847>

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, Nova Iorque, 1960.

Minbaeva, D. B., & Navrbjerg, S. E. (2023). Strategic human resource management in the context of environmental crises: A COVID-19 test. *Human Resource Management*, 62(6), 811–832. <https://doi.org/10.1002/hrm.22162>

Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F., & Garrido-Moreno, A. (2025). Connecting Internal Communication and Employee Engagement in Organisation: A Systematic

Literature Review. *Sage Open*, 15(4), 21582440251399773.
<https://doi.org/10.1177/21582440251399773>

Papadionysiou, E., & Myloni, B. (2023). Socio-cultural dimensions, employee-related assumptions and HRM practices-a multivariate model in a cross-national setting. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2197157.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2197157>

Ramasamy, I., Natarajan, S., & Mittal, A. (2025). Impact of Workforce Diversity on Employee Retention and Engagement: Mediating Role of Organizational Climate. *Sage Open*, 15(4), 21582440251383043. <https://doi.org/10.1177/21582440251383043>

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th edition). Wiley.

Schkolski, A. (2025). The influence of goal setting on the personal productivity of knowledge workers: A systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(11), 93–118. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2024-0727>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

Singh, F., & Denner, N. (2025). Illuminating informal communication in organizations – a scoping review. *Journal of Communication Management*, 1–17.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2024-0237>

Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>

Suherman, A., Arminarahmah, N., & Martini, M. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Retention and Performance in the Technology Industry: A

Comparative Study. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 516–526. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3405>

Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The Influence of Reward, Work-Life Balance on Employee Retention: The Mediating Effect of Job Satisfaction Generation Z Employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270–279. <https://doi.org/10.35335/jmas.v7i1.384>

Sylejmani, M., & Mesko, M. (2024). The Role of Organizational Culture in Employee Retention in Kosovar Businesses. *Journal of Organizational Psychology*, 24(3). <https://doi.org/10.33423/jop.v24i3.7328>

Tkalac Verčič, A., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1), 102279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>

Zamri, A. D., & Halim, S. N. A. (2024). Employee retention and talent management: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(28), 124–134.

ANEXO A: Questionário aplicado aos colaboradores

Cultura e Clima Organizacional como Fatores de Retenção: Estudo de caso num grupo empresarial

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia estamos a realizar uma investigação sobre a cultura e o clima organizacional enquanto fatores de retenção, no caso do grupo empresarial onde foi desenvolvido o estágio.

O presente estudo apresenta um conjunto de questões que permitirão avaliar a perceção dos colaboradores do grupo empresarial em questão face aos temas relacionados com a cultura e o clima organizacional, a comunicação interna, a retenção e o compromisso organizacional e, por último, a avaliação de desempenho.

Pretendemos solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário que terá uma duração máxima de 5 minutos. O questionário é anónimo, sendo garantida a confidencialidade dos dados fornecidos. Não existem respostas certas ou erradas.

Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte Iara Filipa Guedes Lagoa (a22408879@mail.islagaia.pt) ou os seus orientadores, o Professor Doutor Carlos Miguel Fernandes de Oliveira (miguel.oliveira@islagaia.pt) e a Professora Doutora Natália Isabel Moreira da Costa (natalia.costa@islagaia.pt).

Contamos com a vossa colaboração!

** Indica uma pergunta obrigatória*

Declaração de Consentimento Informado

Todo o tratamento de dados pessoais realizado durante o período de duração da pesquisa está em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (UE) 2016/679 e o Regulamento (UE) 2018/1725 do Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de outubro de 2018 sobre a proteção das pessoas singulares no que respeita ao tratamento de dados pessoais pelas instituições, órgãos e organismos da União e sobre a livre circulação desses dados, que revoga o Regulamento (CE) n.º 45/2001 e a Decisão n.º 1247/2002/CE.

Declaro que aceito participar nesta investigação. De igual modo, confirmo que o faço de livre vontade sem qualquer pressão. Declaro que me foram fornecidas as informações suficientes e os esclarecimentos necessários para a minha decisão, estando ciente que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caracterização Sociodemográfica

Faixa Etária *

- ☐ 18 - 25
- ☐ 26 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 +

Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não dizer

Antiguidade na Empresa *

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Função *

- ☐ Equipa de Gestão
- ☐ Técnico(a) - Programador(a), Administrativa/Financeira, Outros(as)

Modalidade de Trabalho *

- ☐ Presencial
- ☐ Remoto
- ☐ Híbrido

Cultura Organizacional

Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. *

Afirmação	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sinto que há uma cultura de proximidade e informalidade nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me parte de uma equipa/família e não apenas de um departamento.	☐	☐	☐	☐	☐
Os valores informais que observo diariamente (cumprimentos personalizados, celebração de aniversários, almoços partilhados) refletem o que a organização considera importante.	☐	☐	☐	☐	☐
A liderança é acessível e mantém contacto direto com todos os colaboradores, independentemente da hierarquia.	☐	☐	☐	☐	☐

Clima Organizacional

Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. *

Afirmação	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
No geral, estou satisfeito com o ambiente de trabalho nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐

Afirmção	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sinto que o meu contributo é valorizado e reconhecido no dia a dia.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que existe equidade e justiça nas decisões tomadas pela liderança.	☐	☐	☐	☐	☐

Na sua opinião, qual considera ser o principal aspeto que poderia ser melhorado nesta organização? *

Comunicação Interna

*Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. **

Afirmção	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A informação importante chega a todos os colaboradores de forma consistente.	☐	☐	☐	☐	☐
Existe feedback honesto e bidirecional entre lideranças e colaboradores — há espaço para eu expressar preocupações e sugestões.	☐	☐	☐	☐	☐
A predominância da comunicação informal facilita o meu trabalho diário.	☐	☐	☐	☐	☐

Retenção e Compromisso Organizacional

Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. *

Afirmação	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Gostaria de continuar a trabalhar nesta organização nos próximos 2-3 anos.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto uma ligação emocional com a organização e com as pessoas que trabalham aqui — "sinto que sou parte de algo".	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que existem oportunidades de desenvolvimento profissional nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Recomendaria esta organização como um bom local para trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐

Avaliação de Desempenho

Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. *

Afirmação	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sou avaliado regularmente pelo meu desempenho, seja através de feedback informal ou formal.	☐	☐	☐	☐	☐
O feedback que recebo é honesto e específico, ajudando-me a identificar áreas reais de melhoria.	☐	☐	☐	☐	☐

Afirmação	Discordo Totalmente	Nem concordo nem discordo			
		Discordo		Concordo	Concordo Totalmente
A avaliação de desempenho afeta positivamente a minha motivação para melhorar e crescer profissionalmente.	☐	☐	☐	☐	☐
Quando recebo feedback, sinto que este corresponde verdadeiramente ao meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐

Como descreveria o tipo de feedback que recebe mais frequentemente? *

- ☐ Feedback direto e honesto em conversas informais.
- ☐ Feedback com base em elogios, focado em aspectos positivos.
- ☐ Feedback formal e estruturado (avaliações periódicas).
- ☐ Pouco feedback ou feedback vago.
- ☐ Nunca fui alvo de qualquer avaliação ou feedback.

ANEXO B: Resultados detalhados do questionário

O presente anexo reúne os resultados detalhados do questionário aplicado aos colaboradores do grupo empresarial. Enquanto no corpo do relatório os dados foram apresentados de forma agregada, agrupando as respostas da escala de Likert em três categorias (Discordam, Nem concordam nem discordam e Concordam), neste anexo apresentam-se os resultados na sua forma original, distribuídos pelos cinco níveis da escala de resposta.

A apresentação integral dos resultados visa reforçar a transparência da investigação e permitir uma análise mais detalhada da distribuição das respostas obtidas em cada uma das dimensões estudadas.

Tabela 9 – Distribuição percentual das respostas por afirmação (cinco níveis da escala)

Dimensão	Afirmação	DT	D	NCND	C	CT
Cultura Organizacional	Sinto que há uma cultura de proximidade e informalidade nesta organização.	0%	0%	12%	36%	52%
Cultura Organizacional	Sinto-me parte de uma equipa/família e não apenas de um departamento.	0%	0%	12%	44%	44%
Cultura Organizacional	Os valores informais que observo diariamente refletem o que a organização considera importante.	0%	0%	4%	52%	44%
Cultura Organizacional	A liderança é acessível e mantém contacto direto com todos os colaboradores, independentemente da hierarquia.	0%	0%	4%	36%	60%
Clima Organizacional	No geral, estou satisfeito com o ambiente de trabalho nesta organização.	0%	0%	4%	44%	52%
Clima Organizacional	Sinto que o meu contributo é valorizado e reconhecido no dia a dia.	0%	4%	20%	48%	28%
Clima Organizacional	Sinto que existe equidade e justiça nas decisões tomadas pela liderança.	0%	8%	8%	64%	20%

Cultura e Clima Organizacional como Fatores de Retenção

Comunicação Interna	A informação importante chega a todos os colaboradores de forma consistente.	0%	20%	24%	40%	16%
Comunicação Interna	Existe <i>feedback</i> honesto e bidirecional entre lideranças e colaboradores.	0%	0%	12%	48%	40%
Comunicação Interna	A predominância da comunicação informal facilita o meu trabalho diário.	0%	4%	16%	36%	44%
Retenção e Compromisso	Gostaria de continuar a trabalhar nesta organização nos próximos 2-3 anos.	0%	0%	20%	36%	44%
Retenção e Compromisso	Sinto uma ligação emocional com a organização e com as pessoas que trabalham aqui.	0%	0%	8%	52%	40%
Retenção e Compromisso	Considero que existem oportunidades de desenvolvimento profissional nesta organização.	0%	4%	20%	44%	32%
Retenção e Compromisso	Recomendaria esta organização como um bom local para trabalhar.	0%	0%	8%	48%	44%
Avaliação de Desempenho	Sou avaliado regularmente pelo meu desempenho, seja através de <i>feedback</i> informal ou formal.	0%	8%	28%	44%	20%
Avaliação de Desempenho	O <i>feedback</i> que recebo é honesto e específico, ajudando-me a identificar áreas reais de melhoria.	0%	4%	16%	48%	32%
Avaliação de Desempenho	A avaliação de desempenho afeta positivamente a minha motivação para melhorar e crescer profissionalmente.	0%	12%	4%	40%	44%
Avaliação de Desempenho	Quando recebo <i>feedback</i> , sinto que este corresponde verdadeiramente ao meu desempenho.	0%	0%	16%	48%	36%

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NCND = Nem Concordo Nem Discordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

Tabela 10 – Distribuição das respostas quanto ao tipo de *feedback* recebido com maior frequência

Tipo de <i>feedback</i>	%
<i>Feedback</i> direto e honesto em conversas informais.	68%
Pouco <i>feedback</i> ou <i>feedback</i> vago.	16%
<i>Feedback</i> formal e estruturado (avaliações periódicas).	12%
<i>Feedback</i> com base em elogios, focado em aspectos positivos.	4%
Nunca fui alvo de qualquer avaliação ou <i>feedback</i> .	0%

Respostas à questão aberta — "Na sua opinião, qual considera ser o principal aspecto que poderia ser melhorado nesta organização?"

1. A distinção entre quem se esforça mais e quem se esforça menos
2. Salários
3. Comunicação assertiva
4. Reforçar e tornar regular as sessões de *feedback*, para que os colaboradores sintam que a sua opinião é ouvida e considerada. Penso que contribuiria para um clima organizacional mais positivo
5. Transparência e coerência nas comunicações
6. Comunicação
7. Considero que o principal aspecto a melhorar é a comunicação interna e o reconhecimento do trabalho realizado. Uma maior transparência nas decisões, *feedback* mais frequente e valorização do contributo dos colaboradores aumentariam a motivação, o sentimento de justiça e o envolvimento de toda a equipa
8. Mais comunicação com todos os colaboradores de forma a fomentar a transparência

9. Mais organização
10. Nada
11. A nível informático
12. Acho que está tudo bem
13. A própria organização desta organização
14. Comunicação
15. Não sei
16. Dar mais importância a pequenos pormenores na melhoria de condições dos funcionários. Já melhorou, mas ainda tem um longo caminho pela frente
17. Comunicação
18. Transparência salarial e indexação salarial ao SMN
19. Ser mais perto
20. Maior formalismo organizacional
21. NA
22. .
23. Nada
24. Remuneração
25. Maior tempo presencial da equipa nas instalações da empresa

Análise de conteúdo das respostas

Categoria temática	N.º de respostas	%
Comunicação e transparência organizacional	7	28%
Ausência de sugestão / sem opinião	6	24%
Remuneração e condições de trabalho	4	16%
Organização e formalização de processos	3	12%
Reconhecimento e regularidade do <i>feedback</i>	2	8%
Proximidade e presença física da equipa	2	8%
A nível informático	1	4%