# A socialização organizacional, produtividade e motivação em tempos de pandemia:

## Estudo de caso na Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A.

Sofia Margarida Ferreira Fonseca

Relatório de Estágio apresentado ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Orientador Académico**: Professora Doutora Sara Lopes Borges

**Membros do Júri:**

**Presidente:** Professora Doutora Madalena Vilas Boas

**Arguente:** Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos

Coimbra, Dezembro 2021

**Dedicatória**

Aos meus pais.

Aos meus avós.

A Ele.

**Agradecimentos**

Um especial agradecimento à Celbi na pessoa do Dr. António Pedrosa e do Dr. Paulo Caetano, orientadores de estágio, que mesmo em tempos de pandemia e com a realização do trabalho à distância, possibilitaram a nossa inclusão na equipa e deram apoio que permitiu demonstrar a nossa capacidade de trabalho.

Agradeço à orientadora académica, Professora Doutora Sara Lopes Borges, que sempre nos auxiliou em todo este processo, dando-nos sempre motivação para fazer o melhor trabalho possível. Nunca deixou de acreditar nas capacidades da estagiária, mesmo nas alturas em que nem ela própria acreditava.

Um especial agradecimento à Professora Doutora Fernanda Daniel que em muito nos ajudou, com todos os seus conhecimentos referentes a metodologia de investigação, que serviu de base à segunda parte deste relatório.

Agradeço a toda a família, sem exceção. Nunca nos deixaram só neste processo e sempre acreditaram na estagiária, dando-nos força para continuar. Em particular aos cães, Pablo e Júlia, que sempre estiveram ao nosso lado – ainda que a dormir – enquanto escrevia o relatório, aguentando o mau humor da dona nos momentos menos bons.

Aos nossos amigos, que nos ouviam e com quem desabafarmos quando este trabalho não corria como previsto mas, também, sempre acreditaram que seríamos capazes de chegar ao último ponto final deste trabalho.

Por fim, um muito obrigada a qualquer força divina que possa, eventualmente, existir, pois nunca me deixou perder a força interior, fazendo sorrir mesmo nos dias mais escuros.

Termino, citando uma frase de Madre Teresa de Calcutá, que nos despertou a atenção no início da redacção deste relatório e que nos motivou durante todo este percurso: "*Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota".*

## Índice

Dedicatória ..... ii
Agradecimentos ..... iii
Indice ..... iv
Índice de Tabelas ..... v
Lista de Anexos ..... v
Lista de Apêndices ..... v
Introdução ..... 7
Parte I - Estágio
1. Apresentação e caraterização da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A ..... 10
1.1. História ..... 10
1.2. Organograma e reorganização do grupo ..... 11
1.3. Missão, Visão e Valores ..... 12
1.4. Capital Humano ..... 13
1.5. Práticas de Recursos Humanos ..... 13
2. Objetivos gerais e específicos do Estágio ..... 19
2.1. Objetivos Gerais ..... 19
2.2. Objetivos Específicos ..... 19
3. Apresentação das atividades desenvolvidas ..... 20
4. Reflexão crítica sobre as competências obtidas no estágio ..... 26
Parte II - Pesquisa
Resumo ..... 35
Abstract ..... 35
1. Enquadramento teórico ..... 37
1.1. A socialização organizacional ..... 37
1.2. A produtividade ..... 40
1.3. A motivação ..... 42
1.4. O teletrabalho em tempo de pandemia ..... 43
2. Método ..... 45
2.1. Objetivos do estudo ..... 45
2.2. Instrumentos ..... 45
2.3. Amostra ..... 46
2.4. Procedimentos ..... 47
3. Apresentação dos Resultados ..... 48
4. Discussão dos resultados e Considerações Finais ..... 53
Conclusões ..... 58
Referências bibliográficas ..... 59
Anexos e Apêndices ..... 62

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caraterização sociodemográfica da amostra
Tabela 2 – Atividades de socialização desenvolvidas na empresa em estudo
Tabela 3 – Socialização na empresa em tempos de pandemia
Tabela 4 – Produtividade e Socialização em tempos de pandemia
Tabela 5 – Motivação e Socialização em tempos de pandemia
Tabela 6 – Teletrabalho em tempos de pandemia
Tabela 7 – Teletrabalho e Socialização em tempos de pandemia

## Lista de Anexos

Anexo I – Diário de Campo
Anexo II - Questionário

## Lista de Apêndices

Apêndice I – Proposta de melhoria de Recrutamento Externo
Apêndice II – Procedimento de Descrição e Análise de Funções
Apêndice III – Relatório de caraterização sociodemográfica da candidatura à vaga de emprego de assistente administrativo

## Introdução

O presente relatório resulta do estágio académico que decorre no 2º ano do Curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Instituto Superior Miguel Torga (ISMT). O estágio realizou-se na Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., e teve como orientador na instituição de acolhimento o Dr. António Pedrosa e o Dr. Paulo Caetano e como orientadora académica a Professora Dra. Sara Lopes Borges, docente do ISMT.

A empresa Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., foi escolhida pela estagiária por vários motivos: o primeiro prende-se com a posição de mercado que a empresa denota não só na área geográfica em que se localiza como a nível nacional e internacional. O segundo motivo, prende-se com a conhecida taxa de empregabilidade na zona da Figueira da Foz. E, por ultimo por ser do conhecimento dos figueirenses as ações de socialização que empresa desenvolve e das quais destacamos festa de Natal, ações de limpeza de praia, apoio à arte, cultura e saúde visível, por exemplo, na entrega de computadores às escolas e de equipamentos hospitalares ao Hospital Distrital da Figueira da Foz.

O estágio para além de ter como objetivo geral colocar em prática todos os conhecimentos teóricos adquiridos no 1º ano do ciclo de estudos, apresenta como objetivos específicos, entre outros, os seguintes: conhecer as práticas de gestão de recursos humanos praticadas na instituição de acolhimento; participar em dinâmicas relacionadas com a gestão de recursos humanos; e observar e vivenciar as dinâmicas diárias do gestor de pessoas da empresa e perceber de que forma se resolvem conflitos, se dão respostas quer às chefias, quer aos restantes colaboradores da empresa, etc. bem como possibilita a realização de um trabalho de pesquisa sobre uma questão que a empresa necessite ver analisada.

O relatório que apresentamos é composto por duas partes: a primeira engloba o relatório de estágio na empresa Celbi – Celulose Beira Industrial; e a segunda um estudo que incide sobre a temática da socialização organizacional, produtividade e motivação em tempos de pandemia na empresa onde realizámos o estágio.

Na primeira parte do relatório será feita uma apresentação e caracterização da instituição da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A. onde se inclui toda a sua história até aos dias de hoje, e de onde se destacam as principais práticas de recursos humanos

desenvolvidas. Posteriormente, serão apresentados os objetivos gerais e específicos do estágio e as atividades desenvolvidas durante o tempo de estágio. Por fim, será apresentada a apreciação crítica do estágio, onde se inclui o balanço das atividades desenvolvidas e um olhar à instituição de acolhimento, nomeadamente uma análise *SWOT* e propostas de melhoria de algumas práticas de Recursos Humanos.

Na segunda parte do relatório, apresentar-se-á um estudo realizado na instituição de acolhimento com o tema *A socialização organizacional, produtividade e motivação em tempos de pandemia* que pretende analisar em que medida é que socialização organizacional ficou afetada em tempos de pandemia e como é que este facto se refletiu na produtividade e motivação dos trabalhadores da Celbi – Celulose Beira Industrial. Para além da revisão teórica sobre o tema apresentamos os objetivos do estudo, instrumentos, amostra, procedimentos, apresentação dos resultados e respetiva discussão dos mesmos e conclusões.

# Parte I

## Estágio

## Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A.

## 1. Apresentação e caraterização da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A

### 1.1. História

A Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., é mais antiga que a formação do Grupo onde atualmente se insere (Grupo ALTRI, SGPS, S.A.). Instalou-se em Portugal no ano de 1965, com a designação Celulose Billerud SARL e surgiu como uma iniciativa da Billerud AB, uma companhia sueca de um dos maiores grupos industriais portugueses, a Companhia União Fabril (CUF). Instalada na Leirosa, no centro do país, situada junto do porto comercial da Figueira da Foz, localização privilegiada para a exportação do produto para países estrangeiros, em 1967, a empresa arrancou com uma produção de pasta solúvel destinada à fabricação de fibras têxteis.

No ano de 2006, o Grupo Altri adquiriu 100% dos direitos de voto desta empresa, ficando a mesma a pertencer a este grupo. Atualmente, "a empresa é denominada de Celulose Beira Industrial (Celbi) S.A, pertencente ao grupo ALTRI, dedicando-se à produção de pasta de fibra curta, (…), a partir de Eucalipto, adequada para a produção de determinados tipos de papel e cartão (…)." (http://www.celbi.pt/pt/apresentacaodaempresa/33/ acedido a 06 de Novembro de 2020).

O Grupo ALTRI, SGPS, S.A., foi constituído em 2005, resultado de um processo de reestruturação do Grupo Cofina, sendo nessa data proprietário da empresa Caima. Ainda, em 2005, adquiriu a Empresa de Celulose do Tejo, (Celtejo) S.A., no ano de 2006, a Celulose Beira Industrial (Celbi), S.A. e recentemente, em 2018, adquiriu a Bioelétrica da Foz.

O Grupo Altri é composto por cinco empresas, nomeadamente: a *Caima*, a *Celtejo* e a *Celbi*, que se dedicam à produção da pasta de papel; a *Altri Florestal*, que tem como atividade a gestão da floresta de que o Grupo é proprietário, bem como da negociação com os seus fornecedores de madeira; e a *Bioelétrica da Foz*, que se destina à reutilização da biomassa para produção de energia. "Esta sociedade passou a ser, desde a data da sua constituição, a sociedade holding de um grupo de empresas que se dedicam à produção de pastas celulósicas, bem como à exploração silvícola." (Relatório de Sustentabilidade, 2019, pp. 12).

"A Altri é uma empresa de referência europeia na produção de pastas de eucalipto e na gestão florestal sustentável. A Altri está cotada na bolsa de valores de Lisboa, onde

integra o seu principal índice, o PSI-20." ( http://www.altri.pt/pt/about/overview acedido a 06 de Novembro de 2020).

Atualmente, o Grupo Altri é membro do *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* que "é uma organização global liderada por CEO de mais de 200 empresas líderes que trabalham juntas para acelerar a transição para um mundo sustentável." (www.wbcsd.org acedido a 6 de Novembro de 2020). Esta organização tem como principal objetivo de intervenção redefinir valor e para tal desenvolve a sua aposta em cinco áreas: (1) economia circular; (2) cidades e transportes; (3) clima e energia; (4) comida e natureza; e (5) pessoas. Para alcançar o objetivo de se chegar o mais rapidamente possível a um mundo sustentável a todos os níveis, a WBCSD uniformiza as suas ações a todas as empresas membros, promovendo a partilha de informações e conhecimentos entre estas, de forma a criar uma política de sustentabilidade comum, uniforme a nível mundial.

### 1.2. Organograma e reorganização do grupo

Com a constituição do grupo Altri, verificou-se que este era detentor de várias empresas, cada uma com a sua identidade e cultura organizacional, independentes entre si e não um somatório de várias parcelas. Deste modo, e a título de exemplo, cada empresa tinha o seu departamento de Gestão de Recursos Humanos, onde se incluíam questões estratégicas (recrutamento e selecção, atração, desenvolvimento de talentos, formação, entre outros), matérias laborais (elaboração de contratos de trabalho, despedimentos) e área administrativa/contabilística (processamento salarial, registo de faltas). De forma, a criar uma cultura homogénea em todo o grupo Altri, iniciou-se, em Julho de 2019, um processo de reestruturação, que atualmente está a ser implementado. O fator do crescimento da Organização, onde se inclui o aumento da produtividade, dos lucros e, consequentemente, da necessidade de aumento de mão-de-obra, constituem-se como uma força significativa para a execução deste processo reestruturação dos vários departamentos.

Dado que os vários departamentos seriam globais a todo o grupo Altri e não a cada empresa em concreto, a descentralização de funções foi aplicada de forma alcançar uma maior eficiência no tratamento das questões e como meio de aproximar os profissionais destas áreas aos casos e/ou situações com que se defrontavam.

Atualmente, a estrutura do grupo caracteriza-se pela criação de departamentos/direções transversais a todo o grupo, nomeadamente: (1) Sustentabilidade; (2) Pessoas, Talento e Comunicação – onde a estagiária realizou o seu estágio curricular; (3) Jurídico; (4) InvestorRelations/ M&A; (5) Novos Projetos Energia.

A Direção de Recursos Humanos da Altri com a responsabilidade em assegurar a implementação de políticas, estratégias e acções que materializem no Grupo as atividades relacionadas com a gestão de pessoas prossegue a sua mudança [desde Julho de 2019] com quatro novas grandes áreas de atuação: remuneração e benefícios; formação e desenvolvimento organizacional; serviços gerais e instalações; e serviços de medicina no trabalho." (Relatório de Sustentabilidade, 2019, pp. 109).

Deste modo, em virtude do processo de reestruturação do Grupo, a Direção de Recursos Humanos passa a denominar-se de Direção de Pessoas, Talento e Comunicação. Esta Direção, sediada nas instalações da Celbi, é transversal a todo o grupo ALTRI e é responsável pela definição e implementação das políticas de recursos humanos do grupo, alinhada com as prioridades estratégicas definidas pela Comissão Executiva, e promovendo uma cultura de competência, desempenho, diversidade e inclusão transversal em todos os aspetos relacionados com a valorização do capital humano." Onde se incluem "a atração, desenvolvimento, retenção e sucessão de talento, políticas de remuneração e planos de carreira. (Ordem de Serviço do Grupo Altri, 2019).

### 1.3. Missão, Visão e Valores

Segundo o exposto na última publicação do Relatório de Sustentabilidade, o Grupo Altri, onde se inclui a Celbi, apresenta ter como ***missão*** "fornecer pastas de eucalipto, que produz de forma económica e ambientalmente sustentável, satisfazendo os requisitos e expectativas dos seus clientes." E como ***visão*** "ser o produtor mais eficiente à escala global na colocação da pasta de papel à porta dos seus clientes." (Relatório de Sustentabilidade, 2019, pp. 21).

Quanto aos ***valores*** do Grupo destacam-se nove: (1) Orientação para os resultados e para a Qualidade Total; (2) Foco nas necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas; (3) Empenho na defesa do meio ambiente; (4) Responsabilidade social; (5) Espírito de abertura face aos desafios e à mudança; (6) Versatilidade e polivalência

profissional; (7) Ambição para melhorar, inovar e estar na vanguarda; (8) Descentralização e responsabilização; (9) Informalidade no relacionamento pessoal.

### 1.4. Capital Humano

Segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2019, o Grupo Altri conta com a colaboração de 772 trabalhadores, distribuídos pelas várias empresas que o constituem e que são os seguintes: Celbi – 273, detendo 35% do capital humano do Grupo Altri; Celtejo – 214; Caima – 194; Altri Florestal – 60; outras empresas – 35. As outras empresas do Grupo Altri, são: Viveiros (11), Altro, SL (6), Altri, SGPS (9), Altri Sales (8) e FlorestSul (1).

Quanto à Celbi os 273 colaboradores, distribuem-se, de acordo com a faixa etária, da seguinte forma: 47 com idades inferiores a 30 anos; 100 com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos e 126 com idades superiores a 50 anos. Quanto ao género, 229 são do sexo masculino e 44 do sexo feminino.

Com o processo de reestruturação supra referido que conduz à concentração de funções transversais, o Grupo Altri sentiu necessidade de recrutar pessoal mais qualificado, não só para os serviços de escritório e administrativos, como também para funções de laboratório e de engenharia. Assim, segundo os últimos dados recolhidos, dos 273 trabalhadores da Celbi, 117 têm habilitações de nível superior.

### 1.5. Práticas de Recursos Humanos

*Recrutamento e Seleção*

A Celbi recruta o seu capital humano, tanto de forma interna como externa, como, ainda, de uma maneira mista, tendo todos procedimentos diferentes.

(1) Recrutamento Interno: a forma de recrutamento interno na empresa, tal como o próprio nome indica, sucede quando é aberta uma vaga para suprimento de necessidade, dirigida a concurso em exclusivo a já colaboradores desta. Este recrutamento é utilizado, na maioria das vezes, para efeito de progressão de carreira dos seus colaboradores. É um processo privilegiado uma vez que não há a necessidade de conhecer a personalidade e o trabalho desenvolvido pelo candidato, pois já tem vínculo laboral com a empresa, como sucede no caso do recrutamento misto e ao invés do que

se verifica no recrutamento externo. O que se repercute de igual forma no processo de selecção, sendo este mais célere do que os demais.

(2) Recrutamento Misto: esta forma de recrutamento, poder-se-á de designar como misto, uma vez que não se encaixa em nenhuma das outras duas situações. Falamos nos casos em que um estagiário – com estágio curricular ou profissional – prologa o seu vínculo com a instituição e celebra um contrato de trabalho. Neste caso, não se pode falar de um processo típico de recrutamento, pois, apesar de ser sob outra modalidade, o novo trabalhador já prestava serviço para a empresa e apenas celebrou contrato de trabalho – a termo ou por tempo indeterminado – uma vez que surgiu a necessidade de continuação do seu trabalho.

(3) Recrutamento Externo: como se compreende, mais moroso é o processo de recrutamento externo, que se operacionaliza em situações mais específicas, nomeadamente, quando surge uma necessidade de preencher uma vaga numa função e não existe qualquer colaborador em condições de suprir essa falta. Por forma a aumentar as probabilidades de sucesso da selecção do candidato, o processo de recrutamento externo é bastante rigoroso, passando por catorze fases, existindo desta forma um crivo dos candidatos bastante seletivo.

Como já foi referido anteriormente, a Celbi tem a trabalhar nas suas instalações colaboradores de empresas externas que desenvolvem o seu serviço. No caso de algum destes colaboradores decidir candidatar-se a uma vaga de emprego na Celbi, o processo de recrutamento será o externo, com a vantagem de a empresa já ter referências dos seus meios de trabalho e qualidade de serviço e do perfil de competências e personalidade do candidato.

*Emprego indireto*

O Grupo Altri emprega, de forma indireta, mais de 2.000 pessoas, uma vez que muitas das tarefas desenvolvidas são mediante a contratação de empresas externas, como é o caso do transporte dos troncos de madeira, transporte dos fardos de pasta para o porto comercial, a empresa de cantina que serve as refeições aos colaboradores e empresas que prestam o serviço de manutenção da maquinaria. Para além de que, sendo 70% da madeira utilizada de produtores particulares externos ao Grupo, os níveis de empregabilidade neste setor são altíssimos, trazendo benefícios para este ramo

nomeadamente, para os madeireiros. De salientar que, todos os fornecedores do Grupo são abrangidos pela política de sustentabilidade pela qual este se gere e que já fora anteriormente desenvolvida.

*Formação*

Anualmente é realizada, pela área de formação e desenvolvimento organizacional, o levantamento das necessidades formativas e posteriormente, são elaborados os planos de formação. Estes planos de formação podem ser gerais ou específicos concretamente, são gerais, designadamente sob o ponto de vista ambiental e de segurança – áreas e matérias de grande aposta formativa da Celbi, uma vez que existe um enorme risco tanto de poluição, como de acidentes de trabalho, e são específicos quando se trata, a título exemplificativo de novas leis contributivas, actualização do software de uma máquina.

A formação é ministrada dentro do horário de trabalho, os custos são inteiramente suportados pela empresa e é certificada pelas entidades competentes para o efeito.

A nível formativo, merece especial destaque o cartão de segurança na indústria da pasta e do papel (CSIP) dinamizado pela Associação da Industria Papeleira (CELPA). Este cartão "corresponde a um programa de formação em SST – Segurança e Saúde no Trabalho – destinado a trabalhadores externos às empresas associadas da CELPA e tem como referências fundamentais a objetividade de um programa de formação orientado para a indústria de pasta e papel" (http://www.celpa.pt/cartao-seguranca-da-industria-papeleira/ acedido a 21/12/2020).

"O programa de formação CSIP tem como objetivo a apresentação dos perigos, riscos, aspectos organizacionais, temas comportamentais, medidas de proteção individual e coletiva, típicos dos ambientes e locais de trabalho nas fábricas de pasta e papel. O CSIP inclui a apresentação de aspectos práticos, garantindo os conhecimentos mínimos de SST importantes em contexto industrial (trabalhos de manutenção, projetos, paragens anuais, limpezas industriais e outros trabalhos que normalmente são executados com o envolvimento trabalhadores externos)" (http://www.celpa.pt/cartao-seguranca-da-industria-papeleira/ acedido a 21/12/2020).

*Benefícios*

A empresa, para além de uma renumeração acima da média praticada na zona em que está instalada, oferece aos colaboradores um conjunto de benefícios, nomeadamente:

(1) Alimentação – a empresa tem disponível um serviço de cantina para todos os seus colaboradores ou então é atribuído aos mesmos um subsídio de alimentação;

(2) Seguro de Saúde – os colaboradores dos quadros da empresa têm direito a um seguro de saúde, extensível ao seu agregado familiar;

(3) Seguro de Vida – os colaboradores dos quadros da empresa têm direito a um seguro de vida;

(4) Majoração – cada colaborador tem direito a 25 dias úteis de férias por ano, tendo assim uma majoração de três dias, pois o mínimo obrigatório por lei encontra-se estipulado em 22 dias úteis de férias ao ano;

(5) Fundo de pensões – todos os colaboradores têm direito a um fundo de pensões que se concretiza num valor de complemento à reforma;

(6) Deslocação – foi criada uma rede de transportes gratuito para todos os colaboradores residentes no concelho da Figueira da Foz e respeita todos os horários laborais praticados na fábrica.

*Socialização*

A Celbi é uma empresa que preza bastante os momentos de lazer e socialização entre os colaboradores. É conhecida por preparar e oferecer aos colaboradores e respetiva família, a festa de natal, com uma taxa de participação elevadíssima. Nesse evento são presenteados com uma refeição e com lembranças. Os filhos dos colaboradores, até aos 12 anos de idade, recebem, pela figura do Pai Natal da Celbi, presentes.

Uma outra ação é as colónias de férias do grupo Celbi, que se traduz na ocupação de um período das férias de Verão dos filhos dos colaboradores da empresa, até aos 12 anos. Nesse período os participantes podem contar com diversas atividades, refeições,

dormida e acompanhamento de monitores, com os custos suportados em exclusivo pela empresa.

*Comunidade envolvente*

A responsabilidade social é levada com bastante rigor e com uma participação muito ativa pela empresa nas comunidades envolventes às instalações da fábrica, principalmente, a comunidade da praia da Leirosa, sendo também extensível a todo o concelho da Figueira da Foz. Atuando em diferentes vertentes – ambiental, social, da saúde, da educação, da empregabilidade, cultural – a Celbi, desenvolve um esforço por apoiar iniciativas locais e auxiliar o desenvolvimento da região.

Assim, a empresa "reconhece a sua responsabilidade de envolvimento com a Comunidade e nesse âmbito, desenvolve e apoia um conjunto de iniciativas e atividades, das mais diversas instituições, que são essenciais para o seu compromisso em criar relacionamentos relevantes com a comunidade local. Através de donativos e apoio logístico, a empresa procura identificar projetos com mérito e com impacto significativo na qualidade de vida das populações" (http://www.celbi.pt/pt/responsabilidadesocial/29/ acedido a 21/12/2020).

Uma das ações que promove anualmente é o apoio à realização de estágios pelo que os melhores alunos das instituições do ensino secundário, do concelho da Figueira da Foz, são desafiados a desenvolver estágio nas instalações da fábrica durante todo o mês de Agosto. Esta ação tem como principais objetivos fomentar o espírito de equipa nos jovens, a responsabilidade e desenvolver perspetivas de empregabilidade dos mesmos.

Para a empresa, as preocupações ambientais e sociais caminham em paralelo e assim sendo, aquando "da renovação do seu parque informático," são os equipamentos entregues de forma gratuita "a instituições sem fins lucrativos, que dele necessitam, para que o acesso às novas tecnologias da informação dos mais diversos estratos sociais seja uma realidade" (http://www.celbi.pt/pt/responsabilidadesocial/29/ acedido a 21/12/2020).

Destaca-se também, o apoio à requalificação do parque desportivo da Praia da Leirosa, em 2018 e 2019 e a oferta de um donativo ao Jardim de Infância da Leirosa que permitiu instalar três sistemas de ar condicionado para maior conforto das crianças e dos

funcionários que ali trabalham. De igual modo, em 2020, quando a pandemia atingia Portugal, a ALTRI e a The Navigator Company ofereceram ao Hospital Distrital da Figueira da Foz um equipamento de radiologia digital que possibilitou a realização de exames junto dos doentes infetados; este equipamento diminuiu o tempo de diagnóstico e o risco de infecção, elevado em doentes com covid-19 (http://www.celbi.pt/pt/responsabilidadesocial/29/ acedido a 21/12/2020).

Finalmente, destacamos o apoio da Celbi na iniciativa "Artes à Praia", "uma parceria entre a Associação de Moradores da Praia da Leirosa e a Associação da Amizade e das Artes Galego Portuguesa, que reúne vários artistas na elaboração de pinturas e criação de painéis de azulejos em determinados locais selecionados na Praia da Leirosa e tem com objetivo homenagear "as gentes" da terra e suas tradições, honrando assim a Praia da Leirosa" (http://www.celbi.pt/pt/responsabilidadesocial/29/ acedido a 21/12/2020). Anualmente, a empresa promove a limpeza das praias, que conta com a parceria de diversas instituições, associações da região, participação dos colaboradores, familiares e com toda a comunidade que queira participar na iniciativa.

*Os estágios e as parcerias com instituições de ensino:*

A necessidade de contratação de mão de obra qualificada é um dos maiores desafios para a empresa, dado existir uma escassez de capital humano com formação superior nomeadamente, na área industrial. Assim, a empresa tem apostado na concessão de estágios de índole curricular, profissional ou de pós-graduação, através da sua ligação a instituições de Ensino superior.

Para além do acolhimento de estágios, a Altri desenvolve planos para criação de cursos em instituições de ensino superior, merecendo destaque:

(1) o apoio à Coimbra *Business School* com a criação de um curso de pós-graduação em Economia e Gestão Industrial, assegurando a monitorização de alguns dos módulos do curso que se realizaram nas instalações da empresa, uma vez que procura proporcionar uma visão aprofundada e integrada dos processos de gestão num contexto complexo e dinâmico, dotando os futuros quadros das competências necessárias aos desafios que e lhes colocam.

(2) o apoio prestado ao Instituto Politécnico de Tomar, na elaboração do "Curso Técnico Superior de Tecnologias Integradas de Produção Industrial", submetido à

aprovação da Direção Geral de Ensino, que tem como objetivo a formação de quadros médios e técnicos – quadros estes em que há uma grande escassez.

## 2. Objetivos gerais e específicos do Estágio

O estágio, com a duração de 420 horas decorreu de 02 de Novembro de 2020 a 29 de Janeiro de 2021 sendo que, a maioria das horas, foram realizadas na modalidade de teletrabalho dado o contexto pandémico.

### 2.1. Objetivos Gerais

○Adquirir e desenvolver práticas e métodos de trabalho na vertente empresarial, mais propriamente na área de Recursos Humanos;

○ Promover a inserção na vida profissional;

○ Adquirir um olhar e postura prática dos conhecimentos adquiridos no 1.º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

### 2.2. Objetivos Específicos

○ Conhecer o processo de produção da instituição de acolhimento e o seu posicionamento no mercado;

○ Vivenciar a dinâmica da organização no departamento de recursos humanos: denominado de Pessoas, Talento e Comunicação;

○ Estabelecer dinâmicas com outras áreas que influenciem a gestão de pessoas;

○ Participar em atividades e dinâmicas da empresa relacionadas com a gestão de recursos humanos;

○ Aplicar na prática competências adquiridas no âmbito teórico.

○ Formular de desenvolver um espírito critico entre a aplicabilidade prática dos conhecimentos teóricos adquiridos;

○ Estabelecer a exequibilidade e o desenvolvimento de alguns conhecimentos do plano teórico, aplicado à prática.

## 3. Apresentação das atividades desenvolvidas

No decurso do estágio executaram-se tarefas das mais diversas categorias, relacionadas com uma vertente mais estratégica ou com uma vertente mais administrativa. Contudo, não podem essas tarefas ser categorizadas face à sua periodicidade, ou seja, não serão possíveis agrupar as mesmas, em tarefas regulares (realizadas diariamente) ou em tarefas de carácter extraordinário (aquelas que se realizam pontualmente) uma vez que não se desenvolveu nenhum tipo de tarefa repetidamente e de forma continua.

Assim, as tarefas que foram desenvolvidas na instituição de acolhimento, são as que se expõem seguidamente e se descreve no Anexo I.

### Análise de documentos

O estágio iniciou-se com a análise dos seguintes documentos: Relatórios de Sustentabilidade dos anos 2018 e 2019; Relatório de Contas; Plano de Formação bem como atividade formativa desenvolvida no último ano pela empresa; processo de Recrutamento e Seleção – em particular e de forma mais exaustiva do processo implementado ao nível do recrutamento externo.

Com estas análises foi possível à estagiária, desde início, inteirar-se de alguns dos procedimentos desenvolvidos na empresa, bem como fazer um levantamento de necessidades de aperfeiçoamento sentidas pela mesma, que se desenvolverão adiante no presente relatório.

### Acompanhamento no dia de acolhimento

Na primeira semana de estágio a estagiária, convidada pelo Diretor de Pessoas, Comunicação & Talentos, teve oportunidade de assistir ao acolhimento de uma nova trabalhadora na empresa, contratada para o departamento jurídico do Grupo Altri.

O dia de acolhimento da nova colaboradora – como acontece em todos os casos, independentemente do cargo – iniciou-se com uma pequena reunião com o Diretor de Pessoas, Comunicação & Talentos, onde foi exibido um vídeo de apresentação institucional com o fim de dar a conhecer o produto que é desenvolvido na empresa, bem como transmitir de forma clara a missão, visão e valores do Grupo Altri. Foi,

ainda, transmitido à nova colaboradora algumas regras que devem ser cumpridas em tempos de pandemia bem como lhe foi entregue e explicado o seu plano de integração, que englobava a apresentação da mesma aos mais diversos departamentos do Grupo Atri, que em tempos de pandemia se iria realizar via *web.*

Seguiu-se o almoço que foi oferecido à nova colaboradora, onde é transmitida toda a dinâmica de acesso ao refeitório e ocupação do espaço, uma vez que em época de pandemia existem normas que têm de ser cumpridas por todos os que utilizam aquele espaço. De seguida, foi realizada uma pequena visita às instalações da fábrica, não só pela área dos escritórios como também pela área de produção – para tal, tanto a estagiária como a nova colaboradora vestiram os equipamentos de protecção individual necessários, nomeadamente colete reflector e capacete.

Por fim, a nova colaboradora foi assinar o seu contrato de trabalho, onde foi verificada toda a sua identificação, bem como os termos do contrato. Tendo-lhe sido ainda, disponibilizado os benefícios acordados nomeadamente, veículo automóvel e telefone da empresa, bem como o acesso – com nome de utilizador e palavra-passe – às várias plataformas digitais necessárias ao seu desempenho laboral.

**Testes de seleção**

Uma vez que a estagiária analisou os documentos inerentes ao processo de recrutamento externo desenvolvido na instituição, foi-lhe proposto realizar testes de seleção, como se de um verdadeiro candidato se tratasse, com a finalidade de experienciar as emoções e dinâmicas pelas quais o candidato atravessa no seu percurso se seleção.

Foi facultado aquela, pela empresa externa que realiza os testes – SHL – acesso para a realização dos vários tipos de testes, a saber: Teste de Perfil, que se traduzia num inventário de estilos de trabalho; e Testes de Aptidão, compostos por um teste de raciocínio lógico e um teste de raciocínio numérico.

Depois da realização dos testes, foram emitidos os relatórios e numa pequena reunião com o meu orientador de estágio, foram explicados à estagiária os resultados e quais os possíveis cargos que mais se enquadravam com as conclusões possíveis de serem retiradas destes tipos de análises.

**Webinar**

A estagiária assistiu a um w*ebinar* com o tema: "tendências do mercado de trabalho e recrutamento em período de pandemia".Este evento contou com a moderação de Carlos Andrade, Senior Executive Manager da Michael Page, e com a participação de cinco oradores: (1) António Jorge Pedrosa, Direção de Pessoas, Talento & Comunicação, Altri; (2) Cláudia Romão, HR Lead, SONAE MC; (3) Cristina Cordeiro, TalentAcquisition Manager, SitelGroup; (4) Patrícia Pinto de Oliveira, HumanRelationsandCommunication Manager, Continental AdvancedAntenna; (5) Salomé Barreira, PeopleFirst Director, Domino's Pizza.

Primeiramente, foi questionado pelo moderador a cada orador do impacto sentido pela pandemia - e todas as restrições comummente conhecidas – nas empresas onde laboram. Tendo-se concluído que apesar de não ter afetado negativamente a produção nas empresas neste evento representadas, a verdade é que houve necessidade de ajustes de execução e formas de trabalho, nomeadamente a passagem do trabalho em regime presencial para a forma de teletrabalho – o que fez com que alterasse algumas dinâmicas laborais, tal como a pausa para o café a meio da manhã.

Quanto à questão essencial deste evento, de como desenvolver o recrutamento e seleção em tempos de pandemia, foi unânime o entendimento entre os oradores, uma vez que apenas existe uma forma de se praticar esta prática de recursos humanos: por via da internet. Trazendo esta algumas desvantagens ao processo, destacando-se o da falta de empatia, uma vez que, por exemplo numa entrevista, o entrevistador está impossibilitado de analisar comportamentos corporais do entrevistado, através do qual permitia ao primeiro fazer uma análise do segundo, não só comportamental, como sentimental e de perfil. Por outro lado, esta forma de seleção tem como vantagem uma maior celeridade do processo, uma vez que evita a deslocação dos intervenientes às instalações da empresa. Tendo-se concluído que, mesmo em tempos futuros que não sejam de pandemia, o paradigma poderá ser alterado e o recurso à internet num processo de seleção ser utilizado como regra e não como exceção – como até ao momento sucedera.

Após o evento a estagiária elaborou um breve relatório-resumo das temáticas apresentadas, para divulgação a trabalhadores da instituição de acolhimento (Celbi), cujo cargo e função se enquadrassem e que estiverem impossibilitados de assistir ao *webinar*.

**Proposta de melhoria de recrutamento externo**

Aquando da análise do processo de recrutamento, em particular do recrutamento externo, foi transmitido pela estagiária ao Diretor de Pessoas, Talento & Comunicação, que o documento poderá ser alvo de ajustes, de forma a agilizar o processo. Pelo que, concordaram na realização de uma proposta de melhoria no processo de recrutamento externo. Para tal, e como realçado na proposta de melhoria (Apêndice I) para além de se ter analisado pormenorizadamente todo o processo de recrutamento externo que actualmente a Celbi leva a cabo, também a estagiária pesquisou e leu várias outras práticas para beber conhecimento que lhe permitisse elaborar a tal proposta da maneira mais exequível possível, sem nunca ficar alheia aos objectivos e apanágio prático da empresa.

Iniciou-se o documento com uma breve análise crítica do processo de recrutamento externo, tendo sido destacados os postos fortes e aquelas que careciam de alguma exequibilidade prática. Em particular, destacou-se dois aspectos a melhorar, nomeadamente: na etapa 2 na definição do perfil do candidato e na etapa 9a da entrevista, tendo sido sobre estes que se incidiu a proposta de melhoria. Desta forma, para além de apresentar os motivos justificativos de estes serem pontos de melhoria, foram apresentadas as propostas que no futuro se podem começar a implementar, nomeadamente nestas duas fases do processo.

A estagiária terminou o documento concluindo que o processo de recrutamento externo possa ser menos moroso e apresentou um novo processo no qual já se incluem as alterações apresentadas e incluiu uma reflexão crítica.

**Procedimento de Descrição e Análise de Funções**

Um dos problemas que a própria empresa e a Direção de Pessoas, Talento & Comunicação reconhecem, prende-se com as suas descrições e análise de funções. Fragilidade também, identificada pela estagiária aquando da realização da proposta de melhoria do processo de recrutamento externo supra explanado, nomeadamente no seu ponto 2 - na definição do perfil do candidato. Pelo que, a estagiária elaborou um Procedimento de Descrição e Análise de Funções, passível de consulta no Apêndice II do presente relatório.

Tendo para tal foram pesquisados exemplos praticados noutras empresas disponíveis na internet para que a estagiária tivesse conhecimento de boas práticas desenvolvidas e que a pudessem auxiliar a realização do referido procedimento. O procedimento de descrição e análise de funções é composto por: um preâmbulo, 10 artigos que compõem as regras a aplicar à elaboração e controlo de actualização das Descrições e Análises de Funções transversais a todas as áreas da empresa Celbi; um anexo respeitante a formulário a preencher para a execução desta tarefa e termina com uma apreciação crítica ao procedimento, elaborada pela estagiária.

**Participação num processo de recrutamento externo**

No decorrer do período de estágio, surgiu a necessidade de contratação de um(a) assistente administrativo(a) a integrar a equipa de Pessoas, Talento & Comunicação, tendo sido aberto um processo de recrutamento externo. Foi feito um levantamento das necessidades e elaborado um anúncio de emprego e publicado em duas redes sociais – Linkedin e Facebook.

A estagiária ficou incumbida da receção e tratamento de dados dos currículos dos candidatos. Pelo que, aquando da receção de um currículo, tinha a tarefa de preencher uma tabela-resumo, composta da seguinte maneira:

(1) dados pessoais do candidato, que continha: nome completo, data de nascimento, idade, morada, código postal, localidade, contacto telefónico, email e modo de entrega do currículo;

(2) caracterização do percurso académico do candidato, com: curso, qualificação académica, instituição de ensino, ano de términos do curso, nota final e outras qualificações;

(3) perfil profissional do candidato, com: o número de anos de experiência profissional, função 1, empresa 1, função 2 e empresa 2;

(4) conhecimentos em termos linguísticos com o nível de inglês.

Quando terminou o tempo de candidatura, a estagiária organizou os currículos dos candidatos numa plataforma on-line com que a empresa trabalha e elaborou um Relatório de caracterização sociodemográfica das candidaturas à vaga de emprego para Assistente Administrativo, que se pode consultar do Apêndice III do presente relatório.

Este relatório é composto por uma análise do anúncio, pela análise da dita tabela-resumo e por uma breve explicação da necessidade de elaboração do mesmo. Também o compõe a parte da caracterização sociodemográfica propriamente dita e uma breve conclusão.

Quanto à caracterização sociodemográfica dos candidatos à referida vaga de emprego, a idade foi considerada em primeiro lugar pelo que apresentou os candidatos divididos por faixa etária e média de idades dos mesmos. Depois apresentou os candidatos por género, habilitações académicas e por modo de entrega do currículo (se por carta registada ou através de e-mail). Considerou, ainda, a estagiária demonstrar de que forma se repartiu o envio dos currículos por parte dos candidatos durante o período em que as candidaturas e encontraram abertas, permitindo à empresa ter uma noção do *timing* de maior e menor afluência.

**Participação em reunião de Direção de Pessoas & Talentos**

A parte final do estágio nomeadamente, as duas últimas semanas, foi atingida pelas novas restrições impostas pelo Estado de Emergência em virtude da pandemia. Todos os colaboradores dos escritórios da empresa, incluindo a estagiária, entraram em regime obrigatório de teletrabalho.

De forma a aproximar a equipa da empresa, realizou-se uma reunião da Direção de Pessoas, Talento & Comunicação, onde a estagiária participou. Esta reunião teve como principal objetivo fazer um ponto da situação em várias matérias e assuntos, nomeadamente: formação, estágios, avaliação funções, recrutamento de assistente administrativo, recrutamento de HR BusinessPartner, indicadores de sustentabilidade, etc.. Nesta reunião, a estagiária transmitiu a sua opinião e alguns dados sobre o processo de recrutamento externo para a vaga de assistente administrativo e, visto estar no seu *terminus,* foi feito um balanço do estágio curricular na empresa.

**Supervisão do Estágio e Orientação do Relatório**

Durante todo o período de estágio na instituição de acolhimento, quinzenalmente a estagiária reunia com a sua orientadora. Estas sessões tinham como objetivo, não só o

acompanhamento direto das atividades desenvolvidas na empresa, como também proceder à elaboração do relatório de estágio.

Estas sessões de supervisão foram benéficas, pois, por um lado a estagiária sente um acompanhamento continuo e direto da instituição de ensino; e por outro lado a orientadora encontra-se sempre ao corrente do que sucede no estágio na instituição de acolhimento.

## 4. Reflexão crítica sobre as competências obtidas no estágio

O estágio não se caracterizou pela monotonia e não foram desenvolvidas atividades de cariz administrativo mas, atividades realizadas caracterizaram-se pela dinâmica e versatilidade de tarefas. Considera a estagiária que contribuiu com os seus conhecimentos para algumas atividades da instituição de acolhimento mas, essencialmente, como é objetivo de qualquer estágio curricular, adquiriu competências.

Dessas competências destacam-se as relacionadas com a comunicação, isto é, a forma de como um elemento de um departamento de Recursos Humanos de toda e qualquer empresa deve comunicar com os outros, nomeadamente, aqueles que estão encarregues de gerir. A estagiária, aprendeu que deve ser sempre utilizada uma linguagem capaz de não criar ansiedade e expectativas demasiado elevadas nos outros, fazendo com que o outro se sinta sempre sereno e à vontade para expressar a sua ideia. Ainda na lógica da comunicação, a estagiária aprendeu que um tratamento de forma informal e na segunda pessoa do singular, pode ser uma mais valia para fortalecer a aproximação entre as pessoas seja qual for o cargo que ocupam. Inclusivamente, no caso da instituição de acolhimento, a estagiária teve oportunidade de testemunhar, que o próprio CEO da empresa trata de forma informal todos os colaboradores independentemente do lugar da hierarquia que ocupam.

Uma outra competência adquirida, prende-se com a organização e o planeamento das tarefas a desenvolver. Um departamento que gere pessoas lida diariamente com os mais diversos assuntos, sendo muitos deles de cariz urgente e que surgem de forma inesperada. Assim, ter um bom planeamento das tarefas, onde se inclui sempre um espaço para esses imprevistos, é uma excelente ferramenta para que nunca seja nenhuma tarefa esquecida, e que se consiga desenvolver tudo dentro dos tempos previstos.

A estagiária considera que a maior aprendizagem que adquiriu, prende-se com o fato de se lidar com pessoas tão diferentes em termos de personalidade, estilos de trabalho, crenças e hábitos, mas que merecem as mesmas oportunidades e o mesmo respeito. O maior desafio de um gestor de recursos humanos é, sem dúvida, atender a cada pessoa em particular, nunca descorando o espírito de equipa e a igualdade entre pares.

Como em qualquer iniciativa em que nos envolvemos, existem aspetos positivos e aspetos menos positivos a destacar, sendo que em ambas as situações, pode-se considerar tanto o ambiente interno do próprio estágio, como o externo, daí que seja oportuno a apresentação da análise *swot* do estágio.

Assim, citando Rodrigues, Camara & Guerra (1997, p. 803) a "análise *SWOT* é um instrumento de apoio à análise e reflexão estratégica que a partir de uma síntese das informações recolhidas pelos diagnósticos externos e internos, permite avaliar o grau de alinhamento entre os fatores externos e internos que contribuem para o desenvolvimento do negócio e maximizar os seus efeitos conjugados."

Aplicando-se esta definição ao estágio curricular desenvolvido, apresenta-se a seguinte análise *SWOT*:

| | |
|---|---|
| FORÇAS<br>○ Inclusão na maioria das atividades;<br>○ Atribuição do sentido de responsabilidade e confiança;<br>○ Acompanhamento via internet de todas as tarefas desenvolvidas. | FRAQUEZAS<br>○ Dificuldade em esclarecer questões de informática, relacionadas com questões de programas da instituição de acolhimento. |
| OPORTUNIDADES<br>○ Diminuta realização de estágios na instituição de acolhimento;<br>○ Aplicar conhecimentos teóricos adquiridos no 1.º ano de mestrado. | AMEAÇAS<br>○ Pandemia Covid-19;<br>○ Realização de grande parte do estágio à distância;<br>○ Distanciamento físico dos pares e orientador de estágio; |

No decorrer do período de estágio, o país, que já se encontrava envolvido na pandemia a nível mundial provocada pela Covid-19, foi alvo de sucessivas renovações do Estado de Emergência, tendo inclusive sido decretada a obrigatoriedade do regime

de teletrabalho. Assim, a estagiária, passou a desenvolver as suas atividades em exclusivo a partir de casa, tendo sido proibido o acesso à fábrica.

Apesar da situação, a estagiária realizou as suas tarefas sempre com o máximo de empenho, uma vez que, face a tal situação, a instituição de acolhimento não aceitava mais nenhum estágio e tinha oportunidade do seu trabalho ser mais visível aos olhos do orientador e do diretor. Deste modo, pode aplicar de uma forma mais autónoma os conhecimentos teóricos que adquiriu no primeiro ano do mestrado.

Era com algum desânimo que a estagiária realizava o seu trabalho à distância, longe dos outros elementos da equipa, o que impossibilitou o contato e o conhecimento de outros colaboradores dos escritórios e da fábrica da instituição de acolhimento. Contudo, foi sempre muito bem acompanhada por internet, não tendo sentido que o seu trabalho tenha ficado prejudicado, uma vez que foi incluída na maior parte as atividades desenvolvidas na Direção de Pessoas, Talento & Comunicação. Tendo desta forma sido desenvolvido um ambiente de confiança e de responsabilidade do(s) orientador(es) para com a estagiária. Por outro lado, as não deslocações à fábrica, permitiram-lhe mais tempo de descanso e maior empenho das tarefas que lhe eram atribuídas.

Apesar do referido anteriormente, o afastamento físico da estrutura da empresa, dificultou o trabalho da estagiária no que diz respeito ao manuseamento e exploração dos programas informáticos – utilizados pela instituição de acolhimento – que esta tinha ao dispor para a execução das suas tarefas. Várias foram as vezes em que teve de contatar o departamento informático da empresa, para que estes profissionais entrassem remotamente no computador da estagiária, de forma a resolver algum problema pelo que este aspeto atrasou o trabalho da estagiária mas, sem contudo ficar impedida de o apresentar ao seu orientador.

A realização das atividades desenvolvidas no período de estágio contribuiu para a aprendizagem e evoluir da estagiária. Desde logo, porque foi o primeiro contato que teve com o mundo dos Recursos Humanos na sua vertente mais prática e mais estratégica.

A participação da estagiária ao nível do processo de recrutamento, contribuiu para mostrar conteúdos leccionados no primeiro ano do mestrado – caracterizado por ser de índole teórica – tendo-lhe sido possível apresentar propostas de melhoria e até redigir um procedimento de descrição e análise de funções. Estas atividades foram um motor de

obtenção de competências para a estagiária, pois, permitiram-lhe deixar uma marca de elevada importância da sua passagem pela instituição de acolhimento. Das atividades desenvolvidas pela estagiária, é de destacar a sua intervenção no processo de recrutamento, bem como na análise de documentos que contribuíram para identificar alguns pontos susceptíveis de melhoria.

A estagiária teve contato direto com processos como o recrutamento, a seleção e a descrição e análise de funções, pelo que, em virtude disso apresenta as seguintes propostas de melhoria:

Quanto ao *recrutamento* dizer que muitos são os casos em que não há sucesso num processo de recrutamento, devido à má divulgação da necessidade da empresa em contratar novos colaboradores. Assim, e visto que actualmente apenas uma ínfima percentagem de pessoas enviam o seu currículo por carta ou entregam em mão, propõe-se que no *site*da instituição e devidamente identificado, seja criado um separador de vagas em aberto, com a indicação do respectivo perfil pretendido, onde os candidatos possam efectuar a sua candidatura.

De salientar que, muito do insucesso do processo de recrutamento, deve-se à fraca qualidade dos *websites* das empresas: ora porque são de fraca imagem, ora devido à dificuldade de se encontrar o pretendido pelos candidatos. Alguns *websites*, "são tão complicados que a maior parte dos potenciais candidatos é incapaz de usa-los devidamente" (Rego, Cunha, Gomes, Cunha & Marques, 2008, p. 211). Assim, segundo os mesmos autores (Rego, e tal., 2008, p. 211), o que se pretende transmitir, com esta ideia é de que "Entre os aspectos a considerar nos *websites*, para além dos conteúdos, estão a aparência e a estética, (…) a navegabilidade e facilidade de uso (…) e a utilidade." A possibilidade de "triagem de candidaturas através de filtros previamente configurados" permite por um lado "maior rapidez no processo" e, por outro, "diminuir os custos administrativos associado ao processo: recepção e abertura de cartas, triagem de candidaturas" (Cardoso, 2010, p.65 e 66). Neste contexto, faz todo o sentido que uma grande empresa, como é a instituição de acolhimento, possa ter um programa de triagem de currículos, onde o candidato preencha alguns *itens* que correspondam ao perfil pretendido, o que permitirá fazer uma primeira, ainda que remota, seleção dos candidatos.

Quanto à *seleção*, a estagiária verificou que a instituição utiliza uma forma de seleccionar os candidatos bastante convencionais – incluindo, de modo geral, a análise

dos CV, entrevistas e testes de aptidão. Assim, a proposta de melhoria, vai no sentido de implementar uma dinâmica mais prática neste processo, com a introdução de um período de um *Assessment Centre* para uma avaliação comportamental mais precisa.

De acordo com Cardoso (2010, p. 125), "este método [do *assessment centre*] integra exercícios construídos com base na análise da função e respectivo perfil profissional ajustando-se, assim, às competências que há necessidade de identificar, várias observadores, para reduzir a subjectividade da avaliação, e múltiplos exercícios e situações para avaliar os candidatos de vários ângulos."

Esta prática tem, por um lado, desvantagens – por exemplo: o da possibilitar o processo de recrutamento mais moroso – mas, por outro, apresenta vantagens – sendo elas: "a diversidade de instrumentos de avaliação de que se socorrem, a utilização de simulações que reflectem as tarefas a desempenhar na futura função, a estandardização dos procedimentos (que facilita a comparação dos candidatos) e o contributo para autocompreensão e formação dos indivíduos" (Rego etal., 2008, p. 299).

Assim, apesar de tornar o processo de recrutamento, mais propriamente na altura de seleccionar, prolongado no tempo, o *assessment centre* possibilita ao empregador, não só comparar os candidatos, como também avalia-los em situações reais, o que ultrapassa o que referem nas entrevistas ou respondem nos testes de aptidão. Esta possibilidade permite o aumento da probabilidade da escolha ser a mais correta, o que trará benefícios económicos para a empresa porque o insucesso num processo de seleção torna-se bastante dispendioso.

Quanto à *descrição e análise de funções,* que tanto é a base de um processo de recrutamento e seleção como o da avaliação de desempenho, a estagiária considera que esta prática deverá ser alvo de melhoria uma vez que muitas são as funções que não se encontram descritas e analisadas e as que se encontram estão obsoletas. Foi uma realidade e uma preocupação transmitida pela empresa à estagiária, uma vez que a Direção de Pessoas, Talento & Comunicação apenas se debruça sobre este tema aquando do momento de auditoria externa.

A descrição e análise de funções, é uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos que, segundo Pina e Cunha etal. (2008, p.140) pode ser conceptualizada como "um processo estruturado e sistemático de recolha de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho".

Acrescentam ainda os autores referidos (2008, p. 171) que, esta ferramenta "contribui para incrementar o ajustamento entre trabalho e trabalhador, para reestruturar processos de trabalho, para requalificar funções segundo lógicas de mercado de trabalho ou novas estratégias organizacionais, ou para aumentar o nível motivacional das pessoas".

Assim, propõe-se que seja criada na empresa uma equipa capaz de organizar adequadamente e segundo os modelos já existentes, uma pasta actualizada e completa de descrição e análise de funções – actualizando as já existentes e criando as que ainda estiverem por formular. Deve, ainda, ser feita uma revisão anual ou sempre que seja necessário aos documentos da descrição e análise de funções, para que estas estejam em permanente actualização, prontas pois a serem utilizadas sempre que seja necessário.

Por seu turno, e em virtude das atividades que desenvolveu, a estagiária teve ainda, oportunidade de verificar, indiretamente, que ao nível da atração de talentos e da avaliação de desempenho, poderia haver algo a melhor.

A *atração de talento* é uma das áreas de grande dificuldade, reconhecida pela Direção de Pessoas, Talento & Comunicação, principalmente na área de engenharia, ou seja, de perfis especializados. Esta dificuldade prende-se, não só pela forma como a instituição divulga a sua necessidade de contratação, mas principalmente por ser escassa a oferta de mão de obra especializada nesta área.

Atualmente, a Celbi utiliza dois mecanismos para minimizar este problema: pela vertente dos estágios e das parcerias com as instituições de ensino superior; como possui no seu *site* uma hiperligação para "Candidaturas Espontâneas", onde "aceitam as ofertas espontâneas de candidaturas que integram na sua base de dados para satisfação de eventuais necessidades futuras." (Cardoso, 2016, p. 50).

Se quanto à formação nada mais é exigível à empresa fazer, o mesmo não se aplica na divulgação das suas vagas de emprego e necessidades neste nível. Pelo que se propõe a participação da Celbi em feiras de emprego que, segundo Cardoso (2016, p. 90), podem ser "organizadas pelas escolas e universidades (…) para permitirem, nomeadamente aos seus alunos finalistas, um contacto com as empresas presentes no sentido de conhecerem o seu ramo de negócio e as oportunidades de emprego que oferecem, apresentarem candidaturas a vagas disponíveis ou alargarem o seu *networking*para futuras oportunidades" ou "organizadas por instituições promotoras de emprego, cujo público-alvo é mais alargado, recaindo sobretudo sobre desempregados

ou pessoas ativas em busca de uma nova oportunidade profissional". Estes eventos são mais uma fonte de recrutamento de talentos e, ainda, se constituem como uma oportunidade para as empresas se mostrarem e darem a conhecer no mercado, aproveitando a oportunidade para divulgar a sua proposta de valor do empregador (*Employer Value Proposition*).

Quanto à *avaliação de desempenho*, a instituição de acolhimento do estágio utiliza um método que apenas integra uma componente técnica e uma componente comportamental. Ao que, não existindo uma descrição e análise de funções, torna-se difícil propor melhoria numa grelha de avaliação de desempenho. Contudo, a melhoria apresentada, passa por incluir uma terceira componente: a emocional dado que "para que uma organização possa manter sustentadamente as práticas emocionalmente inteligentes, as regras, os regulamentos e as relações devem estar totalmente sincronizadas com os resultados desejados. Não vale a pena ter esperanças relativamente a eventuais lideranças emocionalmente inteligentes se isto não for reconhecido nos sistemas de gestão dos desempenhos" (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002, p. 243). De um outro modo, podemos considerar que a componente emocional só se torna efectivamente importante no momento em que as organizações a colocarem em pé de igualdade com as outras componentes. Para que tal aconteça, é necessário que a instituição de acolhimento, incorpore no seu processo de avaliação de desempenho uma componente emocional capaz de avaliar, sobretudo: a autoconsciência – o conhecimento de si próprio (do individuo) e das suas emoções; autogestão – a forma como o próprio indivíduo gere as suas emoções; consciência social – empatia; e gestão de relações – cultivo de laços e influências do indivíduo perante os outros.

Com o estágio curricular a estagiária, apercebeu-se de uma forma muito particular da importância dos Recursos Humanos nas organizações e considera pertinente o que Veloso (2007, p. 6), refere a propósito do seu impacto, "não só em relação ao indivíduo – o impacto das políticas de GRH nas pessoas – mas também em relação à sua influência na organização como um todo, – reconhecendo que o comportamento dos indivíduos afecta os resultados ao nível da organização como, por exemplo os lucros, as vendas, a qualidade e crescimento (…)."

Torna-se oportuno acrescentar outro fator, o da força da Gestão de Recursos Humanos homogeneizar as práticas num Grupo empresarial. No momento da realização do estágio, o Departamento de Pessoas, Talento & Comunicação encontrava-se numa

fase de transição entre modelos; sendo que até há bem pouco tempo, esta Direção tinha o nome de gestão de pessoas e estava focada para os colaboradores da Celbi. No entanto, uma vez que o grupo onde a empresa se insere atravessa uma fase de reorganização, com o intuito de implementar práticas comuns a todas as empresas com vista à criação de uma cultura organizacional homogénea, passou a designar-se Departamento de Pessoas, Talento & Comunicação e a intervir numa escala muito maior – todo o Grupo Altri.

Desta forma, pode-se afirmar que cada vez mais a gestão de pessoas é muito importante numa empresa como a Celbi onde assumiu ser uma área de destaque, capaz de reorganizar e homogeneizar todo um grupo. Neste caso, a Direção de Pessoas, Talento & Comunicação, tem como principal objetivo, uniformizar a cultura organizacional em todo o Grupo Altri o que, apesar de ser uma tarefa morosa e de esforço, trará a médio prazo vantagens para a organização.

Neste sentido, e segundo Oliveira & Campello (2008, p. 6), "A cultura organizacional compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento."

Segundo os autores referidos anteriormente a cultura organizacional, "Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por este motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo." (Oliveira e Campello, 2008, p. 6 e 7). Percebe-se a importância da criação de uma cultura organizacional transversal a todo o Grupo porque a empresa ganha mais força competitiva e de destaque face às demais e possibilita a adoção de melhores práticas em gestão de recursos humanos.

Em suma, a estagiária considera a sua experiência de estágio curricular bastante enriquecedora; foi o mecanismo ideal para adquirir conhecimentos e competências ao nível da gestão de recursos humanos, que até então não tinha possibilidade de vivenciar.

# Parte II

## Pesquisa

***A socialização organizacional, produtividade e motivação em tempos de pandemia:***
O estudo de caso na Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A.

**Resumo**

O objetivo deste estudo é abordar por um lado, a socialização em tempos de pandemia e, por outro, de que forma, nesse período a produtividade e a motivação dos funcionários da Celbi – Celulose Beira Industrial foram afectadas.

O estudo da socialização em tempos de pandemia é importante dado que a crise social, económica e de saúde que o nosso país e o mundo, atravessaram – e ainda atravessa com a pandemia provocada pelo vírus Sarscov-2 (Covid-19), o paradigma da prestação do trabalho mudou. Houve um aumento bastante significativo do regime de teletrabalho no nosso país, ou seja, os colaboradores, passaram a estar fisicamente distantes da empresa, desde os primeiros decretos de confinamento obrigatório que remontam a Março de 2020.

Para o estudo, utilizou-se um instrumento de questionário para alcançar os fins a que o estudo foi proposto, comparando os níveis de motivação e produtividade associados aos momentos de socialização ou à falta destes, em tempos de pandemia provocada pelo surto do Covid-19.

Os dados obtidos permitem concluir que os trabalhadores da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., em tempos de pandemia, sentiram falta de momentos de socialização (ainda que não de uma forma expressiva), contudo em nada afetou os seus índices de produtividade mas, afectaram de forma negativa os níveis motivacionais destes.

**Palavras-chave**: *socialização; motivação; produtividade; pandemia; teletrabalho*.

***Abstract***

*The objective of this study is to address, on the one hand, socialization in times of pandemic and, on the other, how, during that period, the productivity and motivation of employees at Celbi - Celulose Beira Industrial were affected.*

*The study of socialization in times of pandemic is important given that the social, economic and health crisis that our country and the world have gone through – and is still going through with the pandemic caused by the Sarscov-2 virus (Covid-19), the paradigm the performance of the work has changed. There has been a very significant increase in the telework regime in our country, that is, employees have become physically distant from the company, since the first mandatory confinement decrees dating back to March 2020.*

*For the study, a questionnaire instrument was used to achieve the purposes for which the study was proposed, comparing the levels of motivation and productivity associated with moments of socialization or lack thereof, in times of pandemic caused by the Covid-19 outbreak .*

*The data obtained allow us to conclude that the workers of Celbi – Celulose Beira Industrial, SA, in times of pandemic, missed moments of socialization (although not in an expressive way), however it did not affect their productivity indices, but they did. negatively their motivational levels.*

***Keywords****: socialization; motivation; productivity; pandemic; telework.*

## 1. Enquadramento teórico

*A socialização organizacional, produtividade e motivação em tempos de pandemia: Estudo de caso na Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A.*

### 1.1. A socialização organizacional

O Recrutamento e Seleção é uma das práticas de Recursos Humanos, que quando concluído, pressupõe a contratação de um novo colaborador, ou seja, de um novo membro da organização. Segundo Bauer & Green (1994) o colaborador sofre uma transformação, ainda, que metaforicamente, pois passa de um elemento externo à organização (*outsider*) a um membro que pertence à organização (*insider*), através do processo de socialização organizacional.

Para Silva & Fossá (2013, p. 9) "a socialização organizacional consiste em um processo que acontece quando um indivíduo transpõe as fronteiras organizacionais, ou seja, vivencia mudanças de papéis ou status e precisa adaptar-se à nova situação imposta.".

Neste seguimento, Stroebaek (2013) relata que na população que estudou, funcionários de um escritório de apoio social (assistentes sociais) – o desenvolvimento inicial do processo de socialização dos recém-chegados surgiam de reuniões de escritório formais ou pré-agendadas. Contudo, o autor, ao realizar as entrevistas a estes funcionários, conclui que as pausas para café eram uma prática enraizada, não pela toma literal do café mas, por ser um momento de convívio e descompressão entre os colaboradores. Estes consideravam essas pausas como uma maneira de ajuda entre os colegas pois, o seu trabalho requeria um desgaste emocional muito elevado, sendo considerado como um direito social da empresa e da comunidade dos assistentes sociais.

De salientar que, segundo vários autores, a socialização organizacional é um método, muito eficaz, que contribuiu para a integração ou reajustamento de e na cultura organizacional.

Neste sentido, segundo Cunha et al. (2016; p. 192), a socialização organizacional pode ser estudada e aplicada através dos seus conteúdos, ou seja, dos domínios de aprendizagem e de inculturação. Segundo estes autores, este ponto de vista permite: (1) "estudar as mudanças que os indivíduos vivem à medida que se inserem nas

funções/organização e vão nelas adquirindo experiência"; (2) "investigar a relação entre a aquisição desses conteúdos pelos indivíduos e o sucesso profissional que denotam"; e (3) "auxiliar as organizações na identificação das áreas de socialização em que mais devem atuar".

A Gestão de Recursos Humanos tem, entre outros, como obetivo a retenção e a motivação dos colaboradores pelo que se compreende que a socialização organizacional, não opera apenas no momento da entrada de novo colaborador mas, é um processo contínuo que deverá acompanhar toda a vida do trabalhador na organização. Ou seja, a socialização organizacional não serve apenas para integrar um novo colaborador mas, para fornecer mecanismos aos colaboradores mais antigos de se sentirem bem e felizes na Organização.

Cunha e tal. (2016) e Rego e tal. (2018) consideram que o processo de socialização integra três fases: (1) pré-ingresso – ou socialização antecipatória; (2) acomodação/encontro; e (3) metamorfose. Posteriormente, pode a relação de socialização entre o colaborador e a empresa entrar em ruptura, o que leva a um divórcio.

O processo de pré-ingresso, é uma primeira abordagem do colaborador com a empresa e vice-versa, são os primeiros contactos, que pode começar muito antes do momento da seleção. Por exemplo, quando o individuo analise o anuncio de vaga de emprego na organização e se identifica (ou não) com os pré-requisitos; bem como quando ouve opiniões alheias de pessoas que ali trabalham ou já trabalharam, nomeadamente a nível remuneratório, tipo de trabalho ou ambiente vivido na empresa.

A segunda fase da acomodação/encontro, inicia-se quando o indivíduo já é o novo colaborador da organização, ou seja, quando inicia as suas tarefas. É durante esta fase que o novo colaborador adquire formação específica da sua função em concreto, como também fica a conhecer os seus pares e tem uma percepção direta da cultura organizacional e ambiente de trabalho.

Por fim, na fase da metamorfose o colaborador já se integrou em pleno na organização, já enraizou a cultura organizacional e os valores, aceitou o seu cargo e sente-se confortável com as suas tarefas e já acompanha os seus pares em momentos extra-laborais (quer dentro como fora da empresa).

Sintetizando, se equipararmos as etapas do processo de socialização a uma relação conjugal, neste caso entre o novo colaborador e organização, e segundo Rego et al. (2018, p. 337), a fase do pré-ingresso corresponde a uma "atração mútua"; a fase do encontro é a fase do namoro; e a fase da metamorfose, corresponde ao casamento. No caso de não existir uma manutenção desta relação, poderá existir um divórcio, diga-se a saída do colaborador, seja por vontade própria ou por parte da organização.

Para que seja possível implementar estas fases do processo de socialização, consideram-se várias táticas de socialização que podem ser agrupadas nas seguintes dimensões (Cunha et al. (2016) e Rego et al.(2018)):

(1) *institucionalizadas vs individualizadas*: as primeiras têm a sua dimensão direccionada para o colectivo, ou seja, é o estímulo do novo colaborador por referência aos seus pares; ao passo que as individualizadas procuram estimular o próprio individuo a melhorar a forma de executar a sua tarefa.

(2) *formais vs informar:*a grande diferença entre estas táticas é que nas primeiras existe um protocolo que é seguindo, ao passo que nas segundas não existem quaisquer regras de socialização do novo colaborador.

(3) *individuais vs colectivas*: as tácticas de socialização individuais são as que são aplicadas ao colaborador de forma isolado e visam manter as características particulares de cada um; enquanto que as táticas coletivas são aplicadas a um grupo de colaboradores promovendo deste modo a incorporação de padrões e valores da organização.

(4) *sequenciais vs aleatórias*: as primeiras são levadas a cabo mediante um conjunto de etapas pelas quais o colaborador terá de passar até alcançar um determinado objetivo; ao passo que as segundas, apesar de também terem um objetivo a alcançar, não são executadas segundo qualquer plano.

(5) *fixas vs variáveis*: as táticas de socialização fixas são as que dependem de um calendário exato a serem executadas; já as aleatórias, não têm tal dependência de datas.

(6) *seriais vs disjuntivas*: as primeiras ocorrem quando o novo colaborador é instruindo do modo de agir e de atuar, seja pelo grupo/pares ou organização; já as disjuntivas dizem respeito à auto-aprendizagem do novo colaborador.

(7) *investidura vs desinvestidura*: as táticas de investidura valorizam a personalidade e vivências anteriores do novo colaborador; ao contrário das desinvestiduras que desconsideram os anteriores conhecimentos e os traços esecíficos5 do novo colaborador.

É de transversal entendimento que a socialização compreende cinco características que englobam não só as fases do processo de socialização, como também as suas diferentes tácticas. Segundo Cunha e tal.(2016; p. 189 a 191) considera-se:

"(1) longitudinalidade – uma vez que a socialização ocorre ao longo o tempo;

(2) aquisição de informação – pois a socialização é efectivamente um processo de aprendizagem mediante o qual deve ser transmitida informação aos novos colaboradores;

(3) aprendizagem social – pode ser equiparada à aculturação, momento em que o novo colaborador "veste a camisola" da organização, uma vez que já interiorizou os valores e comportamentos da empresa;

(4) mudança pessoal – pois a socialização tende, por um lado, a estimular uns comportamentos (investidura) e, por outro, a desincentivar outros (desinvestidura);

(5) complexidade dos resultados – diz respeito aos resultados esperados quer para o novo colaborador ("incluem a aquisição de experiência profissional, o sentimento de pertença a uma organização e a um grupo, o desenvolvimento pessoal, os sentimentos de satisfação, o incremento do seu potencial de empregabilidade.") (p.191), quer para a organização ("espera-se que a socialização contribua para formar um profissional adaptado e empenhado na melhoria e progresso organizacional, capaz de adotar comportamentos extrapapel e de introduzir inovações de papéis que beneficiam a organização, ou seja, um membro efectivo da comunidade organizacional.")".

### 1.2. A produtividade

A produtividade pode ser definida mediante três variáveis: (1) o tempo gasto para executar a tarefa; (2) a qualidade do produto final; e (3) o custo da atividade. Ou seja, é a razão entre "as tarefas assumidas pelo tempo dedicado ao trabalho", Menezes & Xavier (2017, p. 234). Ou seja, quanto menos tempo um trabalhador demorar a realizar uma tarefa com a qualidade que lhe é exigível, mais produtivo ele se torna.

Neste sentido, a medida de produtividade de uma Organização, traduz-se na forma como esta é competitiva face às demais do seu sector, reflectindo-se no posicionamento de mercado, bem como nos seus lucros. Neste sentido, citando Costa, (2018, p. 81), "obter maiores índices de produtividade implicam menores custos operacionais, pelo que a melhoria da produtividade contribui positivamente para a rentabilidade de uma organização e, como tal, 'ser produtivo' indica o quanto uma organização é capaz de competir.".E acrescenta ainda que, "a produtividade, para além de consistir numa componente do desempenho de uma organização, constitui um elemento essencial para uma organização alcançar maiores níveis de competitividade."

Por seu turno, sabe-se que um trabalhador menos produtivo, acarretará maiores custos operacionais e outros para a empresa. Segundo pesquisa realizada por Menezes & Xavier (2017, p. 235), os factores que podem afectar a produtividade de um trabalhador, são, entre outros, e sem qualquer ordem de importância: "(1) motivação; (2) problemas de saúde; (3) condições mentais; (4) estilos de gestão/liderança; (5) ritmo circadiano – é o compasso que rege o relógio biológico; (6) temperatura ambiente; e (7) monotonia da tarefa ou por tempo prolongado."

Limongi-França (2007; p. 157) defende que "empregados satisfeitos resultam em ganhos de qualidade e produtividade para organização, satisfazendo a empresa e os clientes".

Neste segmento de ideias, a qualidade de vida influencia a produtividade dos trabalhadores, pois citando Chiavenato (2006; p.367) que "entende a qualidade de vida como um fator que "afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade, como; motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade às mudanças no ambiente de trabalho".Isto é, um trabalhador que não tenha tantos estímulos que afectem a sua produtividade, poderá adaptar-se melhor às exigências da sua tarefa e consequentemente, produzir mais. Ou seja, a produtividade dos trabalhadores mede-se pela capacidade que têm em realizar uma tarefa, utilizando o mínimo de recursos possível. Contudo, factores que lhes podem ser intrínsecos – como problemas de saúde e ritmo circadiano - como extrínsecos – como estilos de liderança, temperatura ambiente e monotonia - podem influenciar os seus níveis de produtividade.

Assim, em jeito conclusivo e citando Bonfante, Oliveira &Nardi (2015; p.127) "pode-se afirmar que a qualidade de vida no trabalho é um fator de extrema relevância e influência no desempenho produtivo das organizações."

### 1.3. A motivação

Pode-se definir motivação, recorrendo à formulação da própria etimologia da palavra. Segundo Souza (2020, p. 15), "Motivação" é uma palavra vinda do latim *movere*, que significa em português mover, levando ao entendimento de que a motivação pode-se compreender como um estado interno da pessoa em que se põe em movimento uma energia que ativa, que move o comportamento humano."

A motivação é um aspeto muito importante numa organização, visto que, como se refere anteriormente, é um dos factores que pode influenciar a produtividade dos trabalhadores.

Nem sempre este tema assumiu relevância nas Organizações, pois entendia-se que o ser humano era, única e exclusivamente um objecto de trabalho. Contudo, com a evolução dos tempos e, principalmente, com a Revolução Industrial, o Homem passou a ser encarado como tal – um ser com sentimentos que te de ser atendido e compreendido por aqueles que o chefiam.

Neste sentido, Junior e tal. defende que (2013, p.91), "ao longo do tempo, tornou-se necessário e imprescindível esta atenção em relação ao comportamento dos funcionários, denominado de público interno, pois os administradores das empresas precisam primeiramente conquistá-los, e após atingir a satisfação dos funcionários, conseguirão êxito nos processos da empresa."

Contudo, motivar um funcionário, é uma tarefa individual e especifica inerente a cada pessoa, pois não só influenciam os níveis motivacionaisfactoresexternos ao individuo – "como características da organização, recompensa, sistema de punições, fatores sociais, coesão grupal e políticas" – como também factores internos – "como características, personalidade, capacidade de aprendizagem, valores, motivação, percepção, atitudes, emoções, perspectivas, etc." (Junior et al., 2013, p.92).

Com o desenvolvimento dos estudos sobre o capital humano das empresas, chegou-se à conclusão que a motivação não dependia apenas de salários elevados, podendo ocorrer a partir de factores extrínsecos (motivação extrínseca) – por exemplo: salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoais, entre outros – como também mediante factores intrínsecos (motivação intrínseca) – como sendo as necessidades individuais e pessoais.

No que diz respeito à motivação intrínseca, e assentando esta nas necessidades individuais de cada trabalhador, é de realçar a teoria desenvolvida por "McClelland, que procura explicar as motivações dos trabalhadores por meio da satisfação das suas necessidades"(Junior e tal., 2013, p.95).

Neste sentido, Minicucci (2001, p. 215), explica que "no trabalho o indivíduo alcança várias formas de satisfação de necessidades. Satisfeitas as necessidades, ou parte delas, o indivíduo começa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante". Podendo assim, consequentemente sentirem-se mais motivadas para o trabalho, o que as poderá tornar mais produtivas.

Contudo, aplicarmos a motivação ao âmbito da Gestão de Recursos Humanos, parece penitente realçar a frase de Bergamini (2003, citado por Souza, 2020, p.15) "Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo." Ou seja, cada um de nós, no seu interior, comporta motivação, contudo, em muitos casos, precisam de ser terceiros – Gestores de Recursos Humanos – a desenvolver o potencial e a motivação individual.

### 1.4. O teletrabalho em tempo de pandemia

No caso português, o legislador laboral, no artigo 165.º do Código do Trabalho, define o teletrabalho como sendo a "prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação."

Mann &Holdsworth (2003, p. 2-3), identificaram os benefícios do teletrabalho, que podem ser: "(1) melhor equilíbrio entre a vida doméstica e a profissional: os teletrabalhadores podem utilizar o tempo desperdiçado nas viagens para o trabalho e de regresso a casa com a sua família; (2) maior flexibilidade: os teletrabalhadores podem frequentemente (mas nem sempre) escolher as horas em que trabalham, permitindo organizar a sua vida familiar e social e afazeres domésticos da forma que lhes for mais conveniente; (3) menos tempo em deslocações: impactando-se positivamente nos custos, tempo, stress e qualidade de vida; (4) despesas gerais reduzidas para o empregador: reduzindo a necessidade de espaço de escritório e custos indiretos, como aquecimento, eletricidade e deterioração; (5) equipa mais qualificada: as organizações com esquemas de teletrabalho podem tirar proveito de um mercado de trabalho de

pessoal qualificado que não é necessariamente capaz de trabalhar em tempo integral com um ambiente de escritório, como pessoas com deficiência ou com filhos pequenos ou por incompatibilidade de outro trabalho; (6) maior produtividade: em virtude de menos interrupções, mais horas de trabalho e flexibilidade no planeamento horários de trabalho."

Contudo, Jackson &Wielen, (1998), defenderam que, no âmbito do teletrabalho, a qualidade de vida e a tolerância social são melhoradas por um lado, e prejudicadas em alguns aspetos, por outro. Esta qualidade de vida pode ser afetada, em geral por dois motivos: (1) Porque o equilíbrio entre o trabalho e a família deve-se em grande parte às decisões do teletrabalhador, podendo-se sentir culpado quando se depara com os impactos da escolha do trabalho em detrimento da família e vice-versa. (2) Outro prejuízo prende-se com a falta de motivação, provocada pela escassa comunicação presencial com as chefias e os pares, reduzindo ou até mesmo anulando com experiências sociais na organização e a troca informal de informações e opiniões, precisando, deste modo, de serem muito mais auto-organizados.

Apesar de todos os benefícios apresentados, a verdade é que o teletrabalho, tem um lado negativo para os funcionários, porque causa exaustão e diminui a intenção de continuar nesse regime, o que leva a que as organizações pensem em melhorar a eficiência do teletrabalho (Weinert, Maier, & Laume, 2015). Assim, fácil será de entender que o stress pode, para além de desencadear o aparecimento e desenvolvimento de inúmeras doenças, pode ainda afectar negativamente a qualidade de vida e a produtividade do ser humano (Sadir, Bignotto, & Lipp, 2010).

De salientar que, em tempos de pandemia, muitos destes prós e contras do regime de teletrabalho, poder-se-ão não aplicar, uma vez que, este regime de prestação de trabalho, não foi levado a cabo por vontade própria (quer do trabalhador como do empregador), mas foi uma medida imposta pela maior parte dos Governos de todo o mundo.

Em virtude das medidas de confinamento, segundo a Organização Mundial do Trabalho (2020, p.3) "quase quatro em cada 10 trabalhadores/as na Europa entraram em teletrabalho", Sendo que, segundo Losekann & Mourão (2020 p. 73), "a intensificação do teletrabalho durante a pandemia COVID-19 vem acompanhada de grandes dificuldades e desafios, tanto para as empresas quanto para os trabalhadores e familiares." Do ponto de vista da empresa, tiveram de ser revistos protocolos de

segurança de informação e documentos e depararam-se com o desafio de direccionar o trabalho à distância bem como de munir os seus trabalhadores da tecnologia necessária para a execução das suas tarefas.

Para os trabalhadores, entende-se que os desafios foram maiores pelo que segundo Losekann & Mourão (2020 p. 73), no âmbito laboral os trabalhadores depararam-se "como a necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias, o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes". Já no âmbito mais pessoal viram-se obrigados a conciliar o trabalho e a vida familiar, acrescentam os mesmos autores que as famílias viram-se no mesmo espaço físico concentradas "as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer." Realçamos, ainda, a Organização Mundial do Trabalho (2020; p.3 e 4) "que para pais e mães que trabalham e pessoas cuidadoras, o encerramento das atividades escolares e de outras atividades de cuidados tornaram o trabalho a partir de casa um desafio". Salienta esta Organização que "estas pessoas consideram desafiante o equilíbrio entre as suas responsabilidades familiares e de trabalho, e estão a viver novas dinâmicas na gestão da conciliação entre a vida profissional e a pessoal."

## 2. Método

### 2.1. Objetivos do estudo

O estudo tem como tema: "*A socialização organizacional, produtividade e motivação em tempos de pandemia:* Estudo de caso na Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A" e como objetivo perceber em que medida a socialização dos trabalhadores da Celbi, em tempos de pandemia, ficou afetada bem como a sua repercussão nos trabalhadores em termos de motivação e produtividade.

### 2.2. Instrumentos

O questionário, criado pela autora do estudo, inicia-se com a apresentação do estudo e dos seus objetivos, sendo posteriormente dividido em três partes. Na 1ª parte caracterização sociodemográfica dos participantes, em que continha cinco questões de escolha múltipla, três questões de resposta curta e uma de resposta fechada alternativa (sim/não). Na 2ª parte relativa à socialização organizacional na empresa, constituída por

duas questões de múltipla escolha, duas questões de resposta tipo likert e duas de resposta fechada alternativa (sim/não). E a 3.ª parte era referente à socialização organizacional na empresa em tempos de pandemia e incluía vinte e sete itens de resposta com uma escala tipo likert.

O estudo foi ministrado através do *Google forms* com o link https://forms.gle/aRB5j5TtohdDvafg6 (Anexo II) e foi enviado pelo Gestor de Comunicação, Pessoas e Talentos da Celbi – Celulose Beira Industrial à amostra seleccionada.

Para todas as medidas (socialização, produtividade e motivação) a escala de resposta era tipo Likert, em que 1 = não concordo e 4 = concordo plenamente. Assim: (1) para a medida de socialização utilizei 19 itens. Exemplo do item: Durante a pandemia senti falta de algumas ações de socialização da minha empresa; (2) para a medida da produtividade utilizei 4 itens. Exemplo do item: Os momentos de socialização afetam positivamente os níveis de desempenho e produtividade dos trabalhadores; (3) e para a medida de motivação utilizei 4 itens. Exemplo do item: Nestes tempos de pandemia sinto-me mais motivado(a) para o trabalho.

### 2.3. Amostra

A população em estudo foram os colaboradores seleccionados pelo responsável da Direção de Pessoas, Talento & Comunicação da Celbi e foi utilizado um método de amostragem não probabilístico, mediante técnicas de amostragem por conveniência, intencional (a pessoas que trabalhavam nos escritórios daquela empresa).

A participação foi voluntária e informada relativamente ao que se pretendeu estudar e, foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos aos participantes, não tendo sito possível associar as respostas a estes.

Uma vez que se atravessava as restrições devidas da Covid-19, entendeu-se ser mais eficaz a seleção dos participantes e posterior envio do questionário pelo Gestor de Comunicação, Pessoas e Talentos da empresa, pois os colaboradores estavam a ser "bombardeados" com directrizes e circulares de orientações de normas de segurança pandémicas.

Assim, foram dois os critérios de seleção dos participantes, nomeadamente: incluir aqueles que tinham acesso facilitado a um computador e que não foram tão afectados pelas medidas pandémicas impostas (como por exemplo a área do escritório); e excluir aqueles que não tinham acesso tão facilitado a um computador e que tinham sentido mais no seu quotidiano laboral tais medidas restritivas pandémicas (como por exemplo os operários fabris).

O questionário foi enviado 42 pessoas e obtivemos 38 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 90.5%.

### 2.4. Procedimentos

Tendo em conta que os objectivos do estudo, optou-se pela criação de um questionário sem recurso a escalas previamente elaboradas e testadas.

Realizámos um questionário-teste, que esteve disponível para resposta de 18 a 26 de Fevereiro de 2021 e foi enviado a 9 pessoas (todos trabalhadores da CELBI – Celulose Beira Industrial S.A.), tendo sido respondido por 6, o que demonstra uma taxa de participação de 66.7%.

No final do questionário-teste, foram apresentadas aos participantes, questões passíveis de validar a clareza e fiabilidade do mesmo, nomeadamente: O design gráfico do questionário é apelativo? As questões estão bem redigidas? As questões são perceptíveis? A sequência de apresentações das questões é enquadrada? As questões apresentadas estão relacionadas com o tema do questionário? O questionário é demasiado extenso? Sugira o que considera necessário para melhoria do presente questionário, se assim o entender.

O *feedback* dado em virtude destas questões, foi positivo, uma vez que os participantes do questionário-teste, afirmaram que o questionário tinha um *design* gráfico apelativo; as questões estavam bem redigidas e eram perceptíveis; eram as questões apresentadas de uma forma lógica e enquadradas com o tema; não consideraram que o questionário era demasiado extenso; e não apresentaram sugestões de melhoria.

Após o *feddback* positivo e da análise dos resultados do questionário-teste, o questionário do estudo administrado aos participantes da amostra.

Os dados foram recolhidos online através do software *Google Forms*, ao longo de cinco semanas (desde 16 de fevereiro até 23 de março).

## 3. Apresentação dos Resultados

No que diz respeito à tabela 1 verifica-se que 21 (55,3%) dos participantes no estudo são do sexo masculino e 17 (44,7%) eram do sexo feminino, a faixa etária que mais participou foi das idades compreendidas entre os 31 e os 49 anos, sendo que 23 (60,6%) são casados, 23 (60,5%) possuem o grau de licenciado seguindo-se o grau de mestre com 12 participantes (31,6%) e têm dois filhos.

Questionados sobre se têm filhos, 15 (39,5%) diz não ter e 23(60,5%) têm filhos, destes 23: 4 têm um filho e 19 têm dois filhos, sendo que a média de idades é de 15 anos.

Tabela 1
*Caracterização Sociodemográfica da Amostra* (*N* =38)

| | | *n* | % | |
|---|---|---|---|---|
| **Sexo** | Masculino | 21 | 55,3 | *Mo*: Masculino |
| | Feminino | 17 | 44,7 | |
| **Idade** | <= 30 | 7 | 18,4 | *Mo*: 31 – 49 |
| | 31 – 49 | 23 | 60,5 | |
| | =>50 | 8 | 21,1 | |
| **Estado Civil** | Solteiro(a) | 14 | 36,8 | *Mo*: Casado(a) ou união de facto |
| | Casado(a) ou união de facto | 23 | 60,6 | |
| | Viúvo(a) | 1 | 2,6 | |
| | Divorciado(a) ou separado(a) | 0 | 0,0 | |
| **Habilitações Literárias** | 9.º ano de escolaridade | 0 | 0,0 | *Mo*: Licenciatura |
| | 12.º ano de escolaridade | 3 | 7,9 | |
| | Licenciatura | 23 | 60,5 | |
| | Mestrado | 12 | 31,6 | |
| | Doutoramento | 0 | 0,0 | |

*Nota*: *Mo* = Moda;*N* = número de sujeitos

Para aferir quais as atividades desenvolvidas pela empresa em estudo que os trabalhadores apreciavam, foram os participantes questionados através de uma questão de múltipla escolha, cujos resultados foram os que constam na tabela 2.

Tabela 2
*Atividades de socialização desenvolvidas na empresa em estudo*

| | *n* | |
|---|---|---|
| Festa de Natal | 24 | |
| Limpeza de praia | 9 | |
| Ações de formação | 21 | |
| Plano de integração de novo(s) colaborador(es) | 3 | |
| Pausas no dia normal de trabalho | 11 | |
| Nenhuma | 0 | *Mo:* Festa de Natal |
| Outra | | |
| Formações fora da empresa e interacção com os colegas; Atividades Clube Celbi; Participação em grupos de trabalho Atri; Refeições, comemorações especiais (record de produção, aniversários, etc.). Não tive oportunidade de conhecer estas ações. | 5 | |

Podemos verificar que a atividade de socialização escolhida pelos colaboradores da Celbi é a festa de Natal (*n* 24), seguindo-se as ações de formação (*n* 21). Dos 38 participantes, 31 (81,6%) participam de forma assídua e frequentam as atividades desenvolvidas pela empresa, sendo que 7 (18,4%) dizem não participar.

Para melhor compreender a dinâmica da socialização na empresa em estudo, em tempos de pandemia, foram seleccionadas nove questões colocadas aos participantes e apresentam-se os resultados na tabela 3.

No que diz respeito à tabela 3, dos 38 participantes, 25 (65,5%) concordam plenamente que a pandemia tenha afetado as ações de socialização na empresa, 21 (55,3%) dizem concordar que sentiram falta dos momentos de socialização; de salientar ainda, que 27 (71,1%) (*concordo*) e 6 (15,8%) (*concordo plenamente*) dizem sentirem-se mais felizes no trabalho por existirem os momentos de socialização na empresa.

Tabela 3
*Socialização na empresa em tempos de pandemia (N =38)*

| | | *n* | % | |
|---|---|---|---|---|
| *A pandemia afetou as ações de socialização na minha empresa.* | Não concordo | 0 | 0,0 | *Mo*: concordo plenamente |
| | Concordo pouco | 1 | 2,6 | |
| | Concordo | 12 | 31,6 | |
| | Concordo plenamente | 25 | 65,5 | |
| *Mesmo em tempo de pandemia considero que se podiam desenvolver actividades na empresa.* | Não concordo | 11 | 28,9 | *Mo:* concordo pouco |
| | Concordo pouco | 19 | 50,0 | |
| | Concordo | 7 | 18,4 | |
| | Concordo plenamente | 1 | 2,6 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Durante a pandemia senti falta de algumas ações de socialização na minha empresa.* | Não concordo | 4 | 10,5 | *Mo*: concordo |
| | Concordo pouco | 4 | 10,5 | |
| | Concordo | 21 | 55,3 | |
| | Concordo plenamente | 9 | 23,7 | |
| *Nos intervalos do trabalho e na hora de almoço aproveito para socializar os os meus colegas de trabalho.* | Não concordo | 2 | 5,3 | *Mo*: concordo |
| | Concordo pouco | 3 | 7,9 | |
| | Concordo | 25 | 65,8 | |
| | Concordo plenamente | 8 | 21,1 | |
| *Sinto-me feliz no trabalho por existirem momentos de socialização.* | Não concordo | 0 | 0,0 | *Mo:* concordo |
| | Concordo pouco | 5 | 13,2 | |
| | Concordo | 27 | 71,1 | |
| | Concordo plenamente | 6 | 15,8 | |
| *Os momentos de socialização fazem com que o ambiente psicossocial na minha empresa seja mais leve.* | Não concordo | 0 | 0,0 | *Mo:* concordo |
| | Concordo pouco | 0 | 0,0 | |
| | Concordo | 27 | 71,1 | |
| | Concordo plenamente | 11 | 28,9 | |
| *Em nada a socialização afeta os trabalhadores.* | Não concordo | 30 | 78,9 | *Mo*: não concordo |
| | Concordo pouco | 7 | 18,4 | |
| | Concordo | 0 | 0,0 | |
| | Concordo plenamente | 1 | 2,6 | |
| *Participo nos momentos de socialização para não ficar mal visto(a) perante os meus colegas e a chefia* | Não concordo | 30 | 78,9 | *Mo*: não concordo |
| | Concordo pouco | 8 | 21,1 | |
| | Concordo | 0 | 0,0 | |
| | Concordo plenamente | 0 | 0,0 | |
| *Uma empresa com momentos de socialização é mais competitiva do que as demais.* | Não concordo | 1 | 2,6 | *Mo*: concordo |
| | Concordo pouco | 1 | 2,6 | |
| | Concordo | 23 | 60,5 | |
| | Concordo plenamente | 13 | 34,2 | |

*Nota*: *Mo* = Moda;*N* = número de sujeitos

Pode-se concluir que a pandemia, e todos os efeitos das medidas restritivas e de combate à Covid-19, afectaram os momentos de socialização praticados na empresa Celbi – Celulose Beira Industrial S.A..

Para melhor entender em que medida a falta (ou reduzida) dos momentos de socialização afetou os níveis de produtividade, ou pelo menos a percepção dos colaboradores quanto aos seus níveis de produtividade, foram seleccionadas três questões colocadas aos participantes, que se apresentam na tabela 4.

No que concerne à tabela 4, da totalidade dos participantes, 23 (60,5%) (*concordo*) e 9 (23,7%) (*concordo plenamente*) afirmam que os momentos de socialização afetam positivamente os índices de produtividade dos trabalhadores; 26 (68,4%) (*não concordo* e *concordo pouco*) dizem que a sua produtividade não foi afetada negativamente no período pandémico, enquanto 23 (60,5%) (*não concordo*) afirmam não ter começado a produzir mais em tempos de pandemia.

Tabela 4
*Produtividade e Socialização em tempos de pandemia* (*N* =38)

| | | *n* | % | |
|---|---|---|---|---|
| *Senti que a minha produtividade foi afetada negativamente com a falta de momentos de socialização.* | Não concordo | 13 | 34,2 | *Mo*: não concordo/ concordo pouco |
| | Concordo pouco | 13 | 34,2 | |
| | Concordo | 12 | 31,6 | |
| | Concordo plenamente | 0 | 0,0 | |
| *A minha produtividade foi afetada de forma positiva, pois comecei a produzir mais.* | Não concordo | 23 | 60,5 | *Mo*: não concordo |
| | Concordo pouco | 13 | 34,2 | |
| | Concordo | 2 | 5,3 | |
| | Concordo plenamente | 0 | 0,0 | |
| *Os momentos de socialização afetam positivamente os níveis produtividade dos trabalhadores.* | Não concordo | 1 | 2,6 | *Mo*: concordo |
| | Concordo pouco | 5 | 13,2 | |
| | Concordo | 23 | 60,5 | |
| | Concordo plenamente | 9 | 23,7 | |

*Nota*:;*Mo* = Moda;*N* = número de sujeitos

Referente aos dados recolhidos e apresentados na tabela 4, pode-se afirmar que a pandemia e a falta de momentos de socialização impactou negativamente nos níveis de produtividade dos colaboradores da empresa Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A..

Para melhor entender em que medida a falta de momentos de socialização, derivado da situação pandémica vivida em todo o mundo, impactou os níveis de motivação dos colaboradores desta empresa, foram seleccionadas três questões colocadas aos participantes, apresentando-se os resultados na tabela 5.

Referente à tabela 5, dos 38 participantes, 22 (57,9%) dizem não se sentir mais motivados para o trabalho em tempos de pandemia; 30 (79,0%) dizem sentir-se menos motivados para o trabalho por não terem momentos de convívio em tempos pandémicos, sendo que 26 (68,4%) concordam que os momentos de socialização reflectem-se positivamente nos níveis de motivação destes.

Tabela 5
*Motivação e Socialização em tempos de pandemia* (*N* =38)

| | | *n* | % | |
|---|---|---|---|---|
| *Nestes tempos de pandemia sinto-me mais motivado(a) para o trabalho.* | Não concordo | 22 | 57,9 | *Mo*: não concordo |
| | Concordo pouco | 14 | 36,8 | |
| | Concordo | 1 | 2,6 | |
| | Concordo plenamente | 1 | 2,6 | |
| *Sinto-me menos motivado(a) para o trabalho, não tendo momentos de convívio.* | Não concordo | 8 | 21,1 | *Mo:* concordo pouco / concordo |
| | Concordo pouco | 15 | 39,5 | |
| | Concordo | 15 | 39,5 | |
| | Concordo plenamente | 0 | 0,0 | |
| *Os momentos de socialização reflectem-se positivamente nos níveis de motivação dos trabalhadores.* | Não concordo | 0 | 0,0 | *Mo*: concordo |
| | Concordo pouco | 3 | 7,9 | |
| | Concordo | 26 | 68,4 | |
| | Concordo plenamente | 9 | 23,7 | |

*Nota*:;*Mo* = Moda;*N* = número de sujeitos

Pode-se afirmar que os níveis motivacionais destes trabalhadores desceram durante o período pandémico.

Referente ao tema do teletrabalho em tempos de pandemia, relacionando o mesmo com os momentos de socialização, apresentam-se os resultados nas tabelas 6 e 7.

No que diz respeito à tabela 6, da totalidade dos participantes, 23 (60,5%) desempenharam funções em regime de teletrabalho, enquanto que 15 (29,5%) não estiveram nesse regime durante o período pandémico.

Tabela 6
*Teletrabalho em tempos de pandemia* (*N* =38)

| | | *n* | % | |
|---|---|---|---|---|
| *Durante a pandemia desempenhou (ou ainda desempenha) as suas funções em regime de teletrabalho?* | Sim | 23 | 60,5 | *Mo*: Sim |
| | Não | 15 | 29,5 | |

*Nota*:;*Mo* = Moda;*N* = número de sujeitos

Referente à tabela 7, dos 38 participantes 23 (60,5%) (concordo e concordo plenamente) dizem ter, em tempos de pandemia, comunicado com os colegas de trabalho para socializarem.

Tabela 7
*Teletrabalho & Socialização em tempos de pandemia* (*N* =38)

| | | *n* | % | |
|---|---|---|---|---|
| *Mesmo em tempos de pandemia, em regime de teletrabalho, faço questão de comunicar com os meus pares para socializarmos e descontrairmos.* | Não concordo | 5 | 13,2 | *Mo*: concordo |
| | Concordo pouco | 10 | 26,3 | |
| | Concordo | 17 | 44,7 | |
| | Concordo plenamente | 6 | 15,8 | |

*Nota*:;*Mo* = Moda;*N* = número de sujeitos

Os resultados obtidos permitem visualizar que a maior parte das pessoas esteve, durante a pandemia, em regime de teletrabalho, contudo, verifica-se que houve (ainda que com fraca representatividade e expressão) iniciativa para se voltar a reunir, ainda que virtualmente, com os seus colegas de trabalho.

## 4. Discussão dos resultados e Considerações Finais

O nosso estudo revela que a atividade de socialização que a Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., preferida dos seus colaboradores é a festa de Natal, seguindo-se as ações de formação. Ou seja, tanto agrada aos colaboradores os momentos de socialização que englobam a participação dos membros da sua família num evento como é a festa de Natal como os momentos mais sérios de aprendizagem, como sessões de formação mas, que segundo estes colaboradores podem ser momentos capazes de gerar sentimentos de união, camaradagem e até de alguma descompressão laboral, pois nestas situações, geralmente, os trabalhadores não são acompanhados das suas chefias.

Assim, pode-se considerar que os colaboradores apreciam o momento de interacção entre o mundo do trabalho e a família (festa de Natal) e os momentos de aprendizagem (ações de formação). Podendo eventualmente significar que para os trabalhadores da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., olhem a sua entidade empregadora como uma família e como uma fonte de progressão de carreira enquanto pessoas, tornando o momento de trabalho como um momento lúdico e descontraído, uma vez que as pausas (seja para café, almoço ou simplesmente descanso) são também valorizadas, embora não sejam promovidas pela empresa, outrossim partem da vontade intrínseca de cada um dos trabalhadores.

Situação análoga, pode-se verificar no estudo realizado por Stroebaek (2013), em que os trabalhadores/participantes, dão grande importância aos pequenos momentos de socialização, como seja uma pausa de 10 minutos no trabalho para beberem café; e a partilha de um bolo que tragam de casa com os seus colegas de trabalho, realçando-se o espírito de união e de família que estes trabalhadores tinham. Podendo pois, ser os sentimentos dos trabalhadores da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A. de pertença e de família.

Concluiu-se, também, que este panorama, de socialização, modificou-se em tempos de pandemia, sendo quase unânime que não existiram momentos de socialização dadas as restrições impostas pela Direção Geral da Saúde e o Governo, como é o caso da quarentena e da modalidade de teletrabalho ser obrigatória. Considera-se que os trabalhadores poderiam ter desenvolvido algumas dinâmicas promovidas pela empresa, como por exemplo, realizar uma videochamada no horário que habitualmente seria praticada para a pausa a meio da manhã e confraternizarem.

Neste sentido, verifica-se que, mesmo em regime de teletrabalho, estes trabalhadores, foram tentando conversar e conviver com os seus colegas, de forma a colmatar a distância física. O que condiz com as conclusões no estudo levado a cabo por Tavares, etal. (2020), em que se verifica que, por um lado, a adaptação ao teletrabalho foi fácil ou muito fácil e que aconteceu muito rapidamente e, por outro, que no topo da lista das principais dificuldades encontradas pelos indivíduos em tempos de pandemia foi a falta de interacção profissional /comunicação com colegas de trabalho.

Por seu turno, apesar de concordarem que os momentos de socialização ficaram afetados em tempos de pandemia, a verdade é que não existe uma expressão significativa que os trabalhadores tenham sentido falta desses momentos e dessas ações, independentemente de estarem ou não em regime de teletrabalho. De igual modo, os trabalhadores que estiveram sempre a laborar no local de trabalho viram os seus momentos de socialização afectados, pois ficaram impedidos de socializar com um momento como, por exemplo, beber café com os seus pares.

Pode-se igualmente, concluir que os trabalhadores da Celbi- Celulose Beira industrial, S.A., admitem que os momentos de socialização afetam os níveis de produtividade de forma positiva. Contudo, afirmam que, em tempos de pandemia, sem momentos de socialização, a sua produtividade não foi afetada. Ou seja, em termos globais admitem que a prática de socialização na empresa é um fator que pode

influenciar a produtividade dos trabalhadores, contudo, quando questionados numa vertente mais pessoal, negam sentir que os seus níveis de produtividade alteram, quer seja para níveis positivos, que para níveis negativos.

Estes níveis de produtividade justificam-se por não existir stress nas deslocações para o trabalho, autonomia do horário de trabalho e pausas durante o mesmo. Uma vez que, apesar de existir trabalhadores com filhos de idade pequena, a verdade é que a maior já tem filhos adolescentes e em idade adulta, capazes e autónomos que não inspiram cuidados, não sendo necessário acompanhamento permanente e ajuda nas aulas, trabalhados escolares, interacção de brincadeira com a criança, etc. Assim, possibilitou aos pais/trabalhadores desta empresa uma maior dedicação e esforço nestes tempos de pandemia, podendo ser este um motivo para que não se tenha verificado qualquer alteração aos níveis de produtividade.

No que diz respeito à motivação, a perceção é outra dado que os trabalhadores da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., se se sentem mais motivados para o trabalho em tempos de pandemia. Apesar de ser uma reacção não expressiva, dizem sentir-se menos motivados não tendo momentos de convívio.

Assim, pode-se concluir que, os trabalhadores da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., em tempos de pandemia sentiram falta de momentos de socialização (ainda que não de uma forma expressiva), contudo em nada afetou os seus índices de produtividade afetando de forma negativa os níveis motivacionais destes.

Em estudos realizados por, Brooksetal. (2020) e Desclauxetal. (2017), permitem concluiur que o período de confinamento da população devido a grandes crises de saúde mundial, em que existe um reduzido contato social e familiar, pelo menos de forma física, tende a gerar sentimentos de mau estar psicológico como: tédio, frustração, depressão e uma sensação de isolamento.

Pode-se, eventualmente, explicar o fato dos níveis de produtividade dos trabalhadores da empresa em estudo se terem mantido estáveis, pois o trabalho pode ter sido um escape para os sentimentos como tédio e isolamento.

Um outro fator explicativo para a estabilidade da produtividade e o ténue declínio (quase mantendo-se o nível) da motivação dos trabalhadores da empresa em estudo, poderá ser o fato destes querem um posto de trabalho e portanto dar o seu melhor e cumprirem com os objetivos.

Num estudo realizado por Hitka, etal. (2021), concluiu-se que a motivação dos funcionários é uma influência essencial no desempenho dos funcionários. Situação que não se verifica nos trabalhadores da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., uma vez que, os níveis de desempenho se mantinham estáveis, enquanto os de motivação tendiam a descer. Contudo, poderia acontecer, que se tivesse sido feito um novo estudo meses mais tarde, poder-se-ia chegar a uma conclusão semelhante à de Hitka, etal. Ou seja, a curto ou longo prazo, o panorama pandémico, aliado à quarentena e ao teletrabalho foi unânime, ainda que com especificações mediante o país e cultura e o tipo de empresa.

O presente estudo, será de especial importância para a empresa Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A. dado que permite perceber quais as atividades de socialização mais apreciadas pelos seus colaboradores e de qual a visão destes em tempos de pandemia. Espera-se que o mundo não seja alvo de outro surto pandémico idêntico, contudo, caso o seja, já esta empresa pode estar preparada para implementar algumas medidas de socialização entre os colaboradores à distância e assim manter os níveis de motivação destes.

Na presente discussão de resultados optou-se por não fazer uma análise direta com outros estudos realizados sobre este tema ou similares, uma vez que se trata de um estudo realizado numa empresa, não sendo possível generalizar ao país e ao mundo os resultados aqui obtidos. Outrossim, os resultados, dizem respeito apenas à realidade individual dos trabalhadores da empresa Celbi- Celulose Beira Industrial, S.A.

Este estudo teve como principal problemática, por um lado o facto de existirem escalas de medição da socialização, produtividade e motivação demasiado extensas; e por outro a escassa matéria e estudos acerca de tempos de pandemia.

Assim, houve dificuldade na elaboração do questionário, uma vez que o pretendido era que este instrumento fosse o mais curto possível, para ter maior probabilidade de número de respostas.

Na pesquisa realizada pela estagiária, verificou-se a escassez de estudos sobre a pandemia Covid-19 e algumas matérias da área de Recursos Humanos, como sejam a socialização, a produtividade, a motivação e o teletrabalho. Pelo que este fato consubstanciou um entrave na comparação dos resultados obtidos no estudo de caso com outros realizados nas mesmas circunstâncias.

Para pesquisas futuras sugere-se que se continue a estudar os níveis de produtividade e motivacionais, uma vez que nos tempos futuros próximos a vida quotidiana voltará ao normal Ter-se-ia, pois, uma visão do antes, durante e após a pandemia, sendo oportuno concluir quais os factores que, agora, influenciam a produtividade e a motivação dos funcionários.

Uma outra sugestão de pesquisa passa pelo teletrabalho e a variável dos efeitos psicológicos, porque estes tempos pandémicos vieram mostrar a muitas empresas (entidades empregadoras) que possivelmente, muitas das funções destas podem ser levadas a cabo remotamente – o que se traduz em menos custos e consequentemente mais lucros para as empresas.

## Conclusões

A principal conclusão a retirar é que, mesmo em tempos de pandemia, é possível realizar um estágio curricular. Esta será, certamente, uma experiência a levar para a vida.

Ainda que à distância, sem a quantidade de deslocações como as desejáveis à empresa e com a nostalgia de não conhecer mais colaboradores da Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., nem as dinâmicas quotidianas da empresa, ainda assim é possível.

Numa vertente positiva e dado que o tema do trabalho prendia-se com práticas de Recursos Humanos e, uma vez que os trabalhadores se encontravam em regime de teletrabalho, foi mais fácil tirar conclusões do estudo, uma vez que a estagiária vivenciou uma experiência de "tele-estágio".

Em termos da pesquisa realizada na empresa, pode-se concluir que será um contributo válido para a Celbi – Celulose Beira Industrial, S.A., uma vez que faculta aos gestores e chefias, e principalmente à Direção de Comunicação, Pessoas e Talento, dados que permitem avaliar as ações de socialização organizacional numa perspectiva abrangente. Ser-lhe-á possível fazer um balanço entre o passado recente e o futuro e implementar, se assim o entender, novas dinâmicas, capazes de influenciar a produtividade e motivação dos seus colaboradores.

Ter realizado este estudo em tempos de pandemia e à distância trouxe dificuldades e entraves, destacando-se desde logo o impacto no método de recolha de dados, pois o desejável seria a realização de entrevista. Por todas as restrições à época em vigor, seria de todo impossível.

Um outro entrave reflectiu-se no tamanho da amostra. Foi entendido pelo Diretor de Comunicação, Pessoas e Talento, não administrar o questionário a trabalhadores da fábrica, pois atravessávamos uma altura em que estes já se encontravam a ser bombardeados com directrizes e orientações de novas regras de higiene na fábrica.

Ainda assim o balanço é bastante positivo, pois foi o primeiro contacto da estagiária com o mundo da investigação, trazendo-lhe desafios ao nível da escrita científica e da recolha de dados.Considera que foram os mesmos superados, contribuindo desde modo para o aumento do seu conhecimento.

**Referências bibliográficas**

Bauer, T. N. & Green, S. G. (1994), "Effect of Newcomer Involvement in Work-Related Activities: A Longitudinal Study of Socialization" in journal of Applied Psychology 1994, Vol. 79, No. 2, 211-223;

Bonfante, J. G., Oliveira, L. M. &Nardi, A., (2015), "O Impacto da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Produtividade" in Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.6, n.6, p.114-129,jul/dez.2015;

Brooks, S.K., Webster, R.K., Smith, L.E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, GJ (2020) "O impacto psicológico da quarentena e como reduzi-lo: revisão rápida da evidência". (Londres, Inglaterra), DOI: https://doi.org/10.1016/S0140-6736 (20) 30460-8

Cardoso, A. A., (2016), "Atração, seleção e integração de talentos", Lisboa, Lidel;

Cardoso, A. A., (2010), "Recrutamento &seleção de pessoal", Lisboa, Lidel;

Chiavenato, I., (2006), "Recursos humanos: O capital humano das organizações", 8ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2006;

Costa, A. M. F, (2018), "Desenvolvimento de um Modelo Multimetodológico Tridimensional de Avaliação de Desempenho Organizacional: Competitividade, Gestão Estratégica e Produtividade", Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Gestão, Instituto de Investigação e Formação Avançada, Évora, julho de 2018;

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). "Manual de comportamento organizacional e gestão". (8. ª ed.) Editora RH, isbn: 9789728871581;

Desclaux, A., Badji, D., Ndione, A.G., &Sow, K. (2017) "Monitoramento aceite ou suportado da quarentena - Percepções de contato com o ebola no Senegal.", DOI: https://doi.org/10.1016 / j.socscimed.2017.02.009

Goleman, D., Boyatzis, R. &Mckee, A., (2002), "Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações", Lisboa, Gradiva;

Junior, S. S. B., Santos, R. R., Carvalho, J. S., Silva, G. P. & Silva, D., (2013), "Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê", in Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, set/dez 2013;

Limoni-França, A. C., (2007), "Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos", São Paulo: Atlas, 2007;

Losekann, R. G. C. B & Mourão, H. C., (2020) "Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando o home vira office", in Caderno de Administração, Maringá, v.28, Ed. Esp., jun./2020;

Mann, S. &Holdsworth, L., (2003), "The psychological impact of teleworking: stress", in Blackwell Publishing Ltd 2003, 9600 Garsington Road, Oxford;

Menezes, F. S. &Antonio Xavier, A. P., (2017), "Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da produtividade de trabalhadores durante uma jornada de trabalho", in Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.20 n.2 abr-jun. 2018 p.232-247, DOI: 10.7819/rbgn.v20i2.3764;

Hitka M., Štarchoň P., Caha Z., LorincováS.&Sedliačiková M. (2021), "The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic" , Economic Research-EkonomskaIstraživanja, DOI : 10.1080 / 1331677X.2021.1902365

Minicucci, A, (2001), "Relações Humanas", 6ª Edição, São Paulo: Atlas, 2001;

Oliveira, J. S. G. &Campello M. L. C. (2008), "Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas" Brasil;

Paul J. Jackson and Jos M. van der Wielen (1998), "TELEWORKING: INTERNATIONAL PERSPECTIVES - From telecommuting to the virtual organization";

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. & Marques, C. A., (2008), "Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano", Lisboa, Edições Sílabo;

Rego A., Cunha M. P., Gomes J. F. S.,Cunha R. C., Cabral-Cardoso C. & Marques C. A., (2018), "Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano", 3.ª Edição, Edições Sílabo, isbn: 9789726188131;

Rodrigues, J. V., Camara, P. B., & Guerra, P. B., (1997), "Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial", Lisboa, Dom Quixote, ISBN: 9789722053372;

Sadir, M. A., Bignotto, M., M., &Lipp, M., E., N., (2010) "Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais" Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas-SP, Brasil, Paideiajan.-abr. 2010, Vol. 20, No. 45, 73-81.;

Silva, A. H. &Fossá, M. I. T., (2013), "O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização" in REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.18, n.4, p. 5-20, Out..- Dez. 2013 - ISSN 2179-8834, disponível em http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/72;

Souza, J. S. (2020), "Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso", Trabalho de Projeto apresentado para obtenção de grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Educação, Santarém, Julho 2020;

Stroebaek, P. S., (2013), "Let's Have a Cup of Coffee! Coffee and Coping Communities at Work", in Symbolic Interaction, Vol. 36, Issue 4, pp. 381–397, ISSN: 0195-6086 print/1533-8665 online, DOI: 10.1002/SYMB.76;

Tavares, F.; Santos, E.; Diogo, A.; e Ratten, V., (2020) "Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic", DOI: 10.1108/JEC-06-2020-0113

Veloso, A. L. O. M., (2007), "O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional", Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade do Minho - Instituto de Educação e Psicologia, Novembro de 2007;

Weinert, C. ; Maier, C .; &Laumer, S. (2015), " Does Teleworking Negatively Influence IT Professionals? An Empirical Analysis of IT Personnel's Telework-enabled Stress", in: International TagungWirtschaftsinformatik (WI 2015), Osnabrück, ;

Organização Internacional do Trabalho, (2020), "Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático", Bureau Internacional do Trabalho - Genebra, jul 2020, ISBN 978-972-704-443-6.

# Anexos e Apêndices