



Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto  
Instituto Politécnico da Guarda

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Comunicação  
e Relações Económicas

Fabiana Almeida Paiva  
Fevereiro | 2011

# Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

Discente: Fabiana Almeida Paiva

Número: 6430

Estabelecimento: Instituto Politécnico da Guarda

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da  
Guarda

Orientador: Mestre Carlos Brigas

Local de Estágio: Grohe Portugal, Componentes Sanitários

Tutora: Dra. Romana Duarte

Morada: Zona Industrial Areeiros, lote 14/15 Apartado 167 – 3850-200 Albergaria-a-  
Velha

Duração: de 27 de Setembro a 27 de Dezembro

# Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

## Agradecimentos

Primeiramente terei de agradecer aos meus pais pelo enorme esforço que fizeram para conseguir realizar este meu sonho, ultrapassando as dificuldades que iam aparecendo e sempre me dando força.

À Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda e a todo o corpo docente que tornou possível a minha formação académica.

Em particular ao meu orientador de estágio, Mestre Carlos Brigas, por toda a dedicação e disponibilidade demonstrada.

Ao grupo Grohe, em particular, à minha tutora de estágio Dr. Romana Duarte, por se ter mostrado disponível e totalmente capaz para me dar este primeiro contacto com a realidade profissional.

A todo o grupo que compõe os Recursos Humanos desta grande empresa que sempre se dispuseram a esclarecer qualquer dúvida e facilitaram a minha integração.

A todos os meus amigos e pessoas presentes nos momentos mais difíceis desta grande etapa da minha vida, particularmente à minha irmã e cunhado.

A todos aqueles que sempre lá estiveram quando mais necessitei, um Obrigado.

# Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

## Índice

I Capítulo - Introdução .....	1
1 Enquadramento .....	2
II Capítulo - Apresentação da Grohe.....	3
1 Introdução .....	4
2 Grohe.....	4
3 Grohe em Portugal .....	5
3.1 Breve Historial.....	6
3.2 Missão da Grohe Portugal.....	7
3.3 Valores .....	7
3.4 Competências dos colaboradores Grohe .....	8
4. Processo Produtivo.....	10
5. Gestão de Recursos Humanos .....	12
5.1 Igualdade de Oportunidades.....	13
5.2 Regalias proporcionadas aos colaboradores.....	13
6. Análise SWOT .....	15
III Capítulo - A comunicação.....	17
1 A comunicação organizacional .....	18
2 Comunicação Interna.....	19
IV Capítulo - O estágio .....	22
1 Introdução .....	23
2 Objectivos .....	23
3 Estratégias .....	24
4 Actividades Desenvolvidas .....	24
4.1 Processo de recrutamento.....	26
4.2 Registo fotográfico dos colaboradores Grohe .....	27
4.3 Código de Conduta Grohe.....	27
4.4 Avaliação do <i>Balanced ScoreCard</i> .....	28
V Capítulo - Conclusão.....	29
1 Reflexão Final .....	30
VI Capítulo - Bibliografia .....	32
1 Bibliografia .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Anexos	

# Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Análise SWOT da empresa Grohe. ....	<b>14</b>
<b>Quadro 2</b> Cronograma de actividades do estagiário .....	<b>26</b>

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

# I Capítulo

## Introdução

# Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

## 1 Enquadramento

O principal objectivo do estágio é aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo dos três anos de formação teórica, constituindo assim o primeiro contacto prático com o mercado de trabalho.

A realização do estágio, é uma mais-valia para o estudante, pois permite-nos adquirir bases para futuramente conseguirmos ser, a nível profissional, mais capacitados.

O estágio realizou-se no departamento de Recursos Humanos da Grohe, onde o principal objectivo do mesmo era desenvolver a comunicação interna nesta empresa. Escolhi como local de estágio uma empresa internacional para ter a oportunidade de estar integrada num grupo de grande dimensão, com um ambiente a nível empresarial de grande responsabilidade e com um leque variado de actividades, métodos de trabalho e entidades empresariais envolvidas.

O mais importante que aprendi ao longo deste estágio foi que numa empresa com a dimensão da Grohe, não podemos fazer planos de trabalho antecedentes pois todos os dias há situações que se apresentam para resolver com maior importância do que o que já tínhamos planeado, ou seja, é um trabalho incerto e nada repetitivo. Isto faz com que todos os dias tenhamos vontade de fazer sempre melhor e de maneira eficaz.

Dividi o meu relatório em cinco capítulos, no segundo capítulo fiz uma apresentação geral da empresa e de maneira muito sintetizada referimos os pontos fortes/fracos e as vantagens/desvantagens da empresa. No terceiro capítulo, há uma breve contextualização teórica sobre o tema “comunicação”. No quarto capítulo realizei uma apresentação do estágio, dos objectivos, das estratégias e das tarefas desenvolvidas. No último capítulo apresentei uma reflexão sobre o estágio realizado, no âmbito do curso de Comunicação e Relações Económicas.

## **Relatório de Estágio**

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

# **II Capítulo**

**Apresentação da Grohe**



## 1 Introdução

Neste capítulo iremos falar sobre todo o percurso e historial, do Grupo Grohe, desde o seu começo como empresa até aos variados processos a nível produtivo e a nível administrativo que integram a empresa actualmente.

Para finalização do capítulo, iremos realizar uma análise SWOT à empresa, para identificar todos os seus pontos fortes e fracos e as suas ameaças e oportunidades.

## 2 Grohe

O grupo Grohe é um dos grupos mais prestigiados a nível europeu no sector metalúrgico e é líder mundial na produção de produtos e sistemas técnico-sanitários. A cultura de grupo promove activamente a inovação e assegura uma rápida transferência de boas ideias para novos produtos. **Experiência, expansão criativa do conhecimento e gestão das competências** são a chave para produtos Grohe.

O grupo Grohe é de origem alemã, tendo sido fundado por Friedrich Grohe. Possui mais de 5000 colaboradores distribuídos pelas suas sete fábricas, três na Alemanha, uma no Canadá, uma na Tailândia, uma em Portugal e uma em Shangai. Está representado a nível Continental através de cento e trinta países distribuídos pelos cinco continentes, apresentando um volume de vendas de mais de oitocentos e oitenta e cinco milhões de Euros, uma quota de exportação de 76%. É líder de mercado a nível mundial em torneiras de estilo Europeu. (GROHE, 2010)

Nos pontos seguintes elencamos algumas das datas mais importantes da Grohe, a nível internacional e nacional:

- Em 1936, a Friedrich Grohe adquire a empresa Berkenhoff & Paschegad, fundada em 1911, na Alemanha;

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

- Em 1956, a Friedrich Grohe adquire a empresa Carl Nestler, Lahr Floresta Negra. A empresa adopta o nome Grohe Termostat GmbH;
- Em 1957 deu-se o arranque dos cursos de formação para os profissionais do ramo sanitário;
- Em 1961, fundação da primeira subsidiária em França;
- Em 1998, Inauguração da fábrica de Albergaria-a-Velha em Portugal;
- Em 2004, Primeiro grande projecto de expansão da fábrica de Portugal.  
(GROHE, 2010)

O grupo Grohe continua a expandir a presença da marca em todas as regiões económicas do globo, de forma a reforçar a competitividade e salvaguardar a independência da empresa, focalizando-se em produtos e sistemas para a tecnologia da água, avançando continuamente os padrões de qualidade e funcionalidade.

Salvaguardando o futuro, o grupo reforça a sua rentabilidade, isto é alcançado através de estruturas de custo competitivas ao nível da cadeia de valor. Promovem o empenho, a criatividade e o talento, encorajando o desenvolvimento permanente dos seus colaboradores. Isto permite-lhes salvaguardar a sua posição de mercado e lealdade dos seus colaboradores e clientes para com a empresa. Através de abertura e confiança, desenvolvem o espírito de equipa necessário para expandir e manter a sua posição competitiva.

### 3 Grohe em Portugal

A Grohe iniciou a sua actividade em Portugal em 1996. A actividade da Grohe Portugal consiste em produzir e comercializar torneiras, destinadas, na sua quase totalidade, para o mercado de exportação. Para tal a Grohe possui uma fábrica em Albergaria-a-Velha com instalações comerciais, anteriormente as instalações comerciais situavam-se na

cidade do Porto, tendo sido transferidas para a fábrica de Albergaria-a-Velha. A fábrica tem uma área coberta de aproximadamente 19.000 m<sup>2</sup>. Em termos de população, a Grohe possui cerca de 815 colaboradores, com uma média etária de trinta e três anos, onde cinquenta e dois por cento são do sexo feminino e quarenta e oito por cento do sexo masculino. (GROHE, 2010)

### 3.1 Breve Historial

Decorria o ano de 1996 quando surgiu em Portugal, pela primeira vez a Friedrich Grohe Portugal, com a criação do departamento comercial na cidade do Porto. Em Outubro de 1997, é concretizada a construção da sua unidade de produção em Albergaria-a-Velha.

Escassos meses volvidos após a conclusão da construção da unidade de produção, é a 2 de Janeiro de 1998, iniciada a produção de torneiras, sendo a unidade de produção oficialmente inaugurada a 28 de Maio pelo então Ministro da Economia, Dr. Pina Moura.

Como forma de consolidar e garantir os altos padrões de qualidade de produtos Grohe, em 23 de Dezembro a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), certifica o sistema de qualidade da Grohe implementado na fabricação de torneiras sanitárias e acessórios, cumpre os requisitos da NP EN ISO 9002, respeitante ao modelo de garantia da qualidade na produção, instalação e assistência pós-venda. A Grohe Portugal é, a partir de então, uma empresa certificada.

Com a consolidação dos níveis de qualidade e produtividade da empresa, com ratios iguais ou melhores em comparação às restantes unidades do grupo, esta foi contemplada com o Prémio *de Qualidade 2000* + para a melhor unidade do grupo em 2002. (GROHE, 2010)

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

Em 2003, atingiu o fabrico da torneira 5.000.000, na fábrica de Albergaria. Neste mesmo ano o sistema de Gestão Ambiental da empresa é certificado segundo a norma NP EN ISO 9001:2000. Todas as fábricas do Grupo Grohe passaram a estar certificadas pela mesma entidade Certificadora.

Um ano mais tarde, a empresa é galardoada pelo Estado Português com o *Prémio Igualdade é Qualidade*, na medida em que evidencia práticas de excelência na defesa da igualdade de oportunidades no trabalho e emprego entre homens e mulheres.

A 10 de Março de 2005 são formalmente inauguradas as instalações resultantes da ampliação da fábrica, simultaneamente com a assinatura do Contrato de Investimento.

### 3.2 Missão da Grohe Portugal

A missão desta empresa passa por expandir e fortalecer a penetração da marca Grohe no mercado, nacional e internacional, através da produção, comercialização de produtos e serviços de alta qualidade ao mais baixo custo. Utilizar as suas competências e desenvolver os seus colaboradores para assegurar a satisfação do cliente e garantir a rentabilidade dos investimentos dos seus accionistas.

### 3.3 Valores

Os valores da Grohe Portugal são complementares à Missão e concentram-se em obter a satisfação de três das partes interessadas e envolvidas com a empresa, ou seja, os valores para com os clientes, para com os colaboradores e para com a empresa.

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

Os valores para com os clientes passam pela qualidade do produto, flexibilidade e capacidade de resposta, parceria no desenvolvimento do negócio, custos competitivos, produtos e soluções inovadoras e qualidade do serviço de entregas.

Os valores para com os colaboradores passam pelo treino de igualdade de oportunidades de desenvolvimento das pessoas, tratamento justo e respeito mútuo, salário e benefícios competitivos, segurança e higiene no trabalho, partilha de resultados e segurança de emprego.

Os valores para com os accionistas passam pela rentabilidade dos activos da empresa, desenvolvimento do mercado, da eficácia de organização, da melhoria contínua e diminuição de custos efectivos.

### 3.4 Competências dos colaboradores Grohe

O colaborador da Grohe diferencia-se por uma atitude de cidadania responsável e por uma postura de procura da melhoria contínua, procurando, incontestavelmente o desenvolvimento de algumas competências, assim como, a capacidade e vontade de orientar os seus próprios interesses e comportamentos para as necessidades, prioridades e objectivos da empresa.

Desde o início da sua carreira na empresa, garante sempre a qualidade na realização das suas tarefas, salvaguardando a integridade da empresa, a predisposição em actuar de forma proactiva, para garantir o aproveitamento das oportunidades que representem valor acrescentado para o negócio.

Os colaboradores da Grohe deverão ter sempre presente o desejo de ajudar ou servir possíveis clientes, de satisfazer as suas necessidades trazendo, com isto, mais vendas para a empresa, demonstrar confiança nas suas próprias capacidades, decisões e

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

opiniões e capacidade de analisar situações de trabalho e enunciar os seus pontos de vista, apontando pontos fracos e ameaças, mas também, reconhecendo pontos fortes e oportunidades, isto é, ter capacidade de realização de uma análise SWOT do seu próprio trabalho.

### 4. Processo Produtivo

A Grohe considera que a qualidade e evolução constantes, dos seus produtos e serviços, são a forma de progredir e consolidar as suas relações com os clientes e o mercado em geral. Nesse sentido, articula as suas actividades em conformidade com determinadas vertentes fundamentais, que constituem os seus princípios da qualidade. Direccionando todas as suas acções e esforços para ganhar a estima dos seus clientes, garantindo, assim vendas e lucros, melhorando continuamente os seus produtos, processos e serviços, mantendo a satisfação dos clientes a longo prazo.

A unidade fabril da Grohe Portugal possui um processo produtivo que, resumidamente é todo o ciclo pelo que o produto final terá de passar. Desde a sua criação até estar embalado e preparado para ser fornecido aos mercados.

Neste ponto pretende-se descrever de forma sucinta o processo produtivo e as fases que o compõem. O processo produtivo desta unidade fabril está dividido em cinco grandes fases, as quais são acompanhadas por três fases auxiliares.

A primeira grande fase deste processo é a **Fundição**, onde é feito o primeiro tratamento ao metal. A segunda fase do processo produtivo é a **Maquinagem** onde as peças fundidas em bruto, recebidas da Fundição, são maquinadas, ou seja dá-se a remoção dos materiais desnecessários e efectua-se o corte apropriado para preparar as peças para as próximas fases, dando-se o desgorduramento das peças. A fase seguinte é a do **Lixamento e Polimento**. Esta fase é onde os corpos das torneiras são lixados, de maneira a aperfeiçoar a sua forma e posteriormente polidas para a peça não passar para a fase seguinte com qualquer tipo de farpa. Posteriormente ao Lixamento / Polimento vem a fase da **Galvânica**. Nesta fase a peça é inspeccionada, e se realmente a peça estiver perfeita dá-se a electrodeposição, a sua limpeza, e a niquelagem e cromagem (banhos de níquel e de crómio). Finalmente, e para dar origem ao produto final, chega a fase da **Montagem**, onde se realiza a junção dos vários componentes para dar origem à peça final, faz-se a inspecção e ensaio a todas as peças na linha de montagem e dá-se o

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

embalamento, onde a peça acabada é colocada numa embalagem de cartão que inclui as instruções de montagem e outros componentes destinados a instalação do produto.

As três fases auxiliaadoras são as Compras, a Engenharia e a Logística. As **Compras** é o departamento que coordena todas as relações do negócio entre a Grohe e os fornecedores no que diz respeito a materiais de produção, bens que se destinam a ser incorporados nos produtos finais, materiais auxiliares, bens elaborados que contribuem para a produção mas não são incorporados nos produtos finais, e serviços, bens, equipamentos e serviços de gestão das instalações, gestão dos resíduos e subcontratação de operações de produção.

A **Engenharia** é o departamento que está responsável por investimentos, instalações e processos especiais, manutenção para corrigir e prevenir a fiabilidade, durabilidade e disponibilidade das instalações e meios de produção, tendo em conta as regras do ambiente, segurança e higiene, engenharia do produto (analisar o custo do produto, assegurar o cumprimento das especificações do produto, fazer propostas de melhoria do produto, definir o processo / método de produção, definir os tempos *standart* necessários para o planeamento de produção e cálculo de custos) e ferramentaria (concepção de ferramentas e dispositivos de fabricação).

A **Logística** é o processo que está responsável pela recepção de material, armazenagem e transporte para abastecimento da linha de produção e pela distribuição logística e expedição.



### 5. Gestão de Recursos Humanos

Na Grohe a gestão de Recursos Humanos tem como objectivo conciliar os interesses individuais com os interesses da própria empresa, procura que as pessoas, ao mesmo tempo que contribuem para o sucesso da empresa, se sintam reconhecidas e motivadas, assumindo-se como parte integrante dos destinos da empresa. Para tal a empresa dispõe de alguns instrumentos de gestão entre os quais os de **Gestão de Desempenho e Formação**.

A gestão de desempenho consiste numa apreciação contínua do cumprimento dos objectivos profissionais e do comportamento de cada um, pretendendo-se o desenvolvimento dos colaboradores e consecução dos objectivos da empresa. Esta promove e consolida os Valores e Cultura Grohe, promove o desenvolvimento de competências individuais que melhor suportam desempenhos excelentes em todas as áreas e equipas, assegura que os objectivos estratégicos da Empresa serão partilhados por todos os colaboradores e a todos os níveis hierárquicos, facilitando assim o contributo e compromisso individual com o projecto de desenvolvimento e crescimento da organização a curto, médio e longo prazo. Suporta um modelo retributivo que valoriza os diferentes desempenhos e dá oportunidade ao colaborador de conhecer, a opinião da chefia face ao seu trabalho, identificando, também, as necessidades do colaborador.

Actualmente a Grohe dispõe de um sistema de Bónus de Desempenho Mensal para colaboradores da área de produção e de um sistema de Desempenho Anual para os restantes colaboradores.

O desenvolvimento da empresa está ligado à sua capacidade de adaptação rápida, pelo que deve assumir a responsabilidade de constituir, manter e fazer evoluir o capital de competências da mesma. Neste sentido, a Grohe tem definido uma política de **formação** coerente com a sua estratégia global, pelo que valoriza constantemente a participação de todos os colaboradores nos planos de formação que vão ser desenvolvidos.

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

A formação da Grohe tem como objectivo proporcionar aos seus colaboradores a oportunidade de desenvolver os seus conhecimentos técnicos, assim como as suas competências comportamentais, como factor crítico de sucesso da empresa. No acesso à formação e a todos os instrumentos de desenvolvimento, a empresa garante a todos os colaboradores a igualdade de oportunidades e de tratamento.

### 5.1 Igualdade de Oportunidades

A defesa da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho tem desde sempre merecido a máxima atenção por parte desta empresa, tentando desenvolver medidas tendentes a consolidar estas matérias. Assim, a empresa evidencia exemplaridade na defesa e consolidação de princípios de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, adoptando medidas eficazes e inovadoras, promotoras da qualidade no trabalho e no emprego.

Neste contexto, foi em Janeiro de 2004 distinguida com a atribuição do prémio “Igualdade é Qualidade” pela determinação que tem demonstrado na consagração de medidas para o reforço da igualdade de oportunidades em áreas tão vastas como o acesso ao emprego, a política de integração, comunicação e cultura, treino e gestão do desempenho.

### 5.2 Regalias proporcionadas aos colaboradores

Para melhor conforto e ambiente inerente ao local de trabalho em si, foram criados vários espaços para que o colaborador Grohe se sinta perfeitamente motivado e com condições para realizar o seu trabalho.

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

Foram criados espaços como:

- Refeitório: a empresa coloca à disposição dos seus colaboradores um refeitório onde são servidas as refeições de almoço e jantar.
- Máquinas de bebidas e snacks: os colaboradores dispõem de várias máquinas distribuídas pela fábrica, nas quais podem obter, mediante o pagamento bebidas e *snacks*.
- Balneários/sanitários: cumprindo as normas de higiene e conforto, a Grohe tem ao dispor de todos os colaboradores balneários com cacifos para guardar as roupas e condições para que possam, confortavelmente, tomar banho no fim do período de trabalho.
- Sala de convívio: para proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho e comodidade nos momentos em que permanecem na empresa, todos têm à sua disposição uma sala de convívio, onde encontram um espaço com televisão, revistas e jornais.
- Zonas verdes: na zona de produção, a empresa dispõe de várias zonas onde os colaboradores poderão fazer breves pausas para pequenas refeições (pequeno-almoço e lanche).
- Convívios: no sentido de incentivar o espírito de equipa e de fortalecer laços existentes entre os colaboradores, a empresa promove a realização de vários eventos de convívio. Assim, para a organização de tais eventos, a empresa valoriza o espírito de iniciativa de cada colaborador, não só para que estes demonstrem toda a sua capacidade criativa, como também que demonstrem elevada motivação para o companheirismo, dentro e fora do contexto de trabalho.
- Grohe CD – Cultura e Desporto: esta associação foi criada a dezassete de Julho de dois mil e três, e tem como principal objectivo o desenvolvimento de actividades lúdicas, culturais e desportivas entre colaboradores Grohe, como também a criação de alguns eventos, fomentando desta maneira, o salutar convívio e o espírito de equipa.

### 6. Análise SWOT

A análise SWOT é a “ *Análise de forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), que se realiza na formulação da estratégia, com o fim de estabelecer um diagnóstico da situação interna e externa da empresa*”. (ALVES, 2001, p.45). Caetano e Rasquilha indicam que “*A Análise SWOT permite à empresa situar-se tendo em conta a sua envolvente externa e interna e os respectivos factores de influência*” (CAETANO e RAQUILHA, 2004).

Efectuada a análise SWOT à Grohe, Portugal apresento os resultados obtidos no quadro que se segue.

**Quadro 1** – Análise SWOT da empresa Grohe.

<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes</b></p> <p>Lider Mundial em torneiras estilo Europeu; Subsidiárias espalhadas pelos cinco continentes; Fidelização de clientes; Quota de exportação de setenta e seis por cento; Forte crescimento e expansão.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos</b></p> <p>Equipamentos informáticos pouco protegidos perante ameaças de carácter técnico (virus, falhas nos programas).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Aposta na expansão da marca Grohe a mais países; Aposta numa melhor comunicação interna.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <p>Crescimento da concorrência. Instabilidade dos mercados. Matérias-primas</p>

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

Com a análise do Quadro 1 podemos afirmar que a Grohe está fortemente lançada no mercado, apresentando assim, poucos pontos fracos e ameaças.

A Grohe é um grupo com uma estrutura sólida onde se encontram todos os recursos para esta conseguir e alcançar um lugar de destaque a nível mundial no sector metalúrgico. Para tal, a Grohe conta sempre com uma equipa jovem que trabalha todos os dias para levar os objectivos da empresa avante, conseguindo assim, alcançar os seus objectivos tanto a nível administrativo como a nível produtivo.

## **Relatório de Estágio**

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

# **III Capítulo**

**A comunicação**

### 1 A comunicação organizacional

A comunicação organizacional tem vindo a aperfeiçoar-se, e nas sociedades actuais tornou-se grande objecto de estudo, e é um trunfo cada vez mais utilizado pelos vários sectores das organizações empresariais. “O funcionamento das organizações depende da ocorrência de vários processos comunicacionais, sem os quais as pessoas não poderiam interagir, as actividades não seriam coordenadas e as decisões não seriam tomadas” (REGO, 1999, p.41).

A Comunicação eficaz é importante nas organizações por duas razões principais: Em primeiro lugar, porque é o processo através do qual as próprias funções de gestão - Planeamento, Organização, Liderança e Controlo - são exercidas. Em segundo lugar, porque a Comunicação é a actividade à qual os gestores destinam a maior parte do seu tempo. Esta envolve a transferência de informações através de hierarquia. Em muitos casos é informal e em outros assume carácter formal e escrito. A comunicação organizacional é um processo através do qual a informação é transmitida numa organização e também do qual surgem as relações entre os indivíduos que dela fazem parte. A comunicação entre os diferentes elementos de uma organização fazem com que a informação circule e as relações sejam criadas.

Para que exista comunicação devemos garantir um conjunto de princípios que nos garantam a qualidade da mesma. Assim, a comunicação deve ser (DUARTE, 2010):

- Clara;
- Coerente;
- Adequada;
- Oportuna;
- Distribuível;
- Adaptável;
- Interessante.

Para garantir estes princípios devemo-nos precaver relativamente aos constantes ruídos que surgem no processo de comunicação e que afectam a qualidade da mesma. Os ruídos que surgem podem ocorrer em simultâneo ou de uma forma individualizada em todos os momentos do processo de comunicação, na fonte da comunicação, no emissor, no *feedback* da comunicação, no conhecimento por parte do emissor que o receptor recebeu a informação.

## 2 Comunicação Interna

A comunicação interna para além de meio privilegiado para divulgar procedimentos e processos, deve ser também encarada como forma de comunicar estratégias e objectivos. A melhor maneira dos colaboradores estarem motivados e em sintonia com a empresa é, antes de mais, pela assimilação e identificação com a estratégia e projectos da entidade onde colaboram. A comunicação interna é um factor chave para a empresa, tanto a nível estratégico como a nível operacional, permitindo não só a integração dos colaboradores como também a sua motivação.

É essencial garantir uma comunicação interna eficaz, e para tal, é necessário criar mecanismos de medição de eficácia que permitam com maior rigor conhecer qual o impacto de cada tipo de comunicação a nível interno seja ele um suporte escrito, um suporte electrónico, uma comunicação oral, um eventos, um suporte audiovisual, campanhas ou programas.

Geralmente relegada para segundo plano, por falta de consciência dos executivos e empregados de que este tipo de comunicação é vital para o desenvolvimento da empresa, já que os elementos de uma organização são o primeiro veículo divulgador da imagem da mesma para o exterior.



## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

Segundo Vitor Almeida, “A comunicação interna está para as empresas simultaneamente como uma necessidade, uma crença e uma vontade: uma necessidade, porque é essencial na coordenação de actividades na qualidade de processos e produtos, no clima interno, ou na inovação; uma crença, porque é portadora de soluções, sendo necessário convencer toda a hierarquia que se tornou um imperativo gerir a comunicação interna; uma vontade porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas” (ALMEIDA, 2003, p.35).

Nas organizações, a comunicação interna não deve ser vista somente como a circulação de informação para dar a conhecer o que deve ser feito, como deve ser feito e quem faz o quê. Ela deve ser entendida e vista como o processo de criação de um sistema de interacções entre vários emissores e receptores que se interligam, se inter-influenciam e partilham significados simbólicos.

Com base neste processo de comunicação é possível criar e construir o perfil da empresa e divulgar a Missão e a Cultura da mesma. Neste sentido, a Comunicação Organizacional e, em particular, a comunicação interna, deve ter um papel estratégico na definição do papel que os colaboradores têm na organização, contribuindo para o bem-estar e o desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Num processo de comunicação é essencial que se procurem respostas para um conjunto de questões, antes de se definir qual o sistema de comunicação mais adequado à realidade da empresa, tais como (DUARTE, 2010):

- Que tipo de acção se pretende?
- Qual o principal objectivo?
- Quem vai receber a mensagem?
- Os pontos fundamentais estão claros?
- O tipo de linguagem é o apropriado?
- Estará a informação suficiente ou exageradamente pormenorizada?
- Fica clara qual a acção pretendida?

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

Os principais objectivos da comunicação interna passam pelo envolvimento dos colaboradores, onde é essencial motivar para satisfazer e envolver; a harmonia das acções da empresa, ou seja, quando existe coerência; a mudança de atitudes, onde é necessário existir uma adopção de novas tecnologias e promover a melhoria de produtividade.

Os suportes existentes na Grohe para a realização da comunicação interna são:

- **Intranet** – Plataforma onde é colocada toda a informação essencial aos departamentos administrativos da empresa, contudo é pouco explorada, acabando por servir só como plataforma de dados necessários aos técnicos administrativos e não utilizada como uma possível fonte de informação actualizada com alguma frequência;
- **Placards** – Um instrumento de comunicação interna, simples, de fácil gestão e adequado para todo um tipo de mensagens. É indicado para informar aspectos legais e acções da empresa do interesse de todos os colaboradores. Contudo, na Grohe estão pouco organizados e com uma grande variedade de informação sem esta estar seleccionada por departamento, causando por vezes algum descontentamento aos colaboradores que os consultam.
- **Reuniões** - estas realizam-se mais a nível das diferentes chefias para decidirem e discutirem todo o trabalho realizado pelos seus colaboradores, traçando através das mesmas uma ordem de tarefas a realizar no período a que esta diz respeito.
- **Eventos** – Realização de eventos que visam a interactividade entre os diferentes colaboradores e departamentos.
- **Suporte electrónico** – Este é utilizado através do envio de *e-mails* entre os diferentes departamentos, mas é um meio a que nem todos os colaboradores da empresa têm acesso, nomeadamente colaboradores que façam parte do processo produtivo.
- **Suporte escrito** – através de comunicados, panfletos que visam a informação e divulgação a todos os colaboradores um assunto importante para o funcionamento da empresa.

## **Relatório de Estágio**

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

# **IV Capítulo**

**O estágio**

# Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

## 1 Introdução

Neste capítulo iremos abordar os objectivos do estágio, as estratégias que utilizei para o realizar e descrevemos as actividades realizadas durante todo o período de estágio.

O estágio curricular é uma experiência que permite conhecer a parte prática de tudo o que adquirimos e aprendemos no período de formação teórica que decorreu através da frequência do curso de Comunicação e Relações Económicas. É um período de três meses que serve para conhecer as vantagens e desvantagens do mercado de trabalho.

Com este estágio tivemos a oportunidade de observar e analisar o trabalho de profissionais já com alguns anos de experiência, reconhecendo os seus erros ou virtudes para assim, aprender um pouco mais, e se for o caso, aplicá-las ou tentar não cometer os mesmos no futuro.

## 2 Objectivos

O principais objectivos deste estágio era permitir integrar um ambiente profissional, adquirir as primeiras experiências práticas e apreender boas práticas na resolução dos mais variados problemas profissionais que surgem no dia-a-dia da empresa.

Ao longo destes três meses colocamos em prática os conhecimentos adquiridos no Curso de Comunicação e Relações Económicas. O estágio foi realizado num departamento de Recursos Humanos, onde nem todas as unidades curriculares tiveram utilidade no mesmo, mas destacamos as unidades curriculares de Gestão de Recursos Humanos e Teoria da Comunicação. Estas unidades facultaram as bases para realização com sucesso das tarefas desenvolvidas na empresa.

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

O estágio não serviu unicamente para adquirirmos e enriquecermos a experiência profissional, foi também uma oportunidade para desenvolver as aptidões e competências no cargo que ocupamos.

### 3 Estratégias

É importante termos uma estratégia de actuação para que consigamos resolver e realizar de forma mais eficaz todas as tarefas que nos são propostas.

A observação foi uma das estratégias que adoptamos e foi um dos factores mais importantes ao longo do estágio, pois é ela que nos permitiu interiorizar e apreender conceitos determinantes na área de recursos humanos e comunicação. Como complemento à observação adoptamos uma estratégia proactiva e de responsabilidade.

Importa aplicar técnicas adquiridas, sem nunca deixar de parte a vontade de continuar a adquirir e aprender para aperfeiçoar cada vez mais a nossa técnica profissional.

### 4 Actividades Desenvolvidas

Sabendo que o mercado está sempre em alteração constante, procuramos responder e realizar todas as actividades propostas com empenho, seriedade e brevidade possível, de maneira a dar como resposta, às mesmas, um trabalho sem erros e rápido para através disto conseguir realizar um maior número de actividades.

Na tabela seguinte podemos visualizar todas as actividades desenvolvidas no decorrer do estágio.

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

**Quadro 2** Cronograma de actividades do estagiário.

<b>Setembro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento dos procedimentos e normas de funcionamento da empresa;</li><li>• Formação sobre normas de segurança e higiene no trabalho e ambiente;</li><li>• Observação e análise do sistema produtivo e organização produtiva da mesma (Zona de produção);</li><li>• Formação sobre o <i>software</i> utilizado no estágio para a realização de diversas tarefas (<i>Paygest</i>);</li></ul>
<b>Outubro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formação sobre a plataforma de comunicação e de base de dados da empresa (intranet);</li><li>• Formação sobre a aplicação GEDO (gestão de documentos <i>on-line</i>);</li><li>• Controlo de absentismo, código de conduta e plano de formação no departamento de Recursos Humanos;</li><li>• Consulta do mapa de férias e tratamento de ponto;</li><li>• Participação em processos de recrutamento (entrevistas);</li><li>• Elaboração de uma base de dados com o registo fotográfico de todos os colaboradores Grohe.</li></ul>
<b>Novembro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organização do arquivo de documentos dos colaboradores da Grohe;</li><li>• Actualização de ficheiros de formação da empresa;</li><li>• Importação e actualização de dados de processos de formação para a base de dados informatizada;</li><li>• Actualização de documentos dos colaboradores;</li><li>• Entrega e explicação do código de conduta aos colaboradores (Anexo 1).</li></ul>
<b>Dezembro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de um <i>flyer</i> com apresentação do Grupo Grohe (Anexo 2);</li><li>• Pesquisa e análise de modelos de comunicação;</li><li>• Criação de mascote para os espaços comunicacionais da empresa (placards) (Anexo 3);</li><li>• Avaliação dos espaços comunicacionais existentes;</li><li>• Registo fotográfico dos mesmos (Anexo 4);</li><li>• Análise da avaliação do <i>Balanced ScoreCard</i> 2009;</li><li>• Criação de comunicados internos com informação do departamento em que estava inserida.</li></ul>

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

A adaptação ao sistema de trabalho da Grohe decorreu de forma gradual, numa primeira fase consistiu na observação dos métodos de trabalho. Nos primeiros dias de estágio a empresa disponibilizou acções de formação nas áreas de higiene e segurança no trabalho, como também a nível de ferramentas de trabalho. A adaptação às plataformas utilizadas foi um processo simples e decorreu com o apoio dos funcionários do departamento. Nesta fase inicial acompanhamos a Doutora Cristina Casal em alguns processos de recrutamento de novos colaboradores para a empresa, onde pudemos observar toda a estratégia utilizada pela mesma para aferir as potencialidades do candidato. Numa fase seguinte começamos a realizar as tarefas propostas, adaptando-se assim, ao ritmo e ambiente do departamento.

### 4.1 Processo de recrutamento

No processo de recrutamento de colaboradores, a Doutora Cristina Casal preocupava-se em abordar alguns tópicos, e estes são:

- Pedido de dados básicos ao candidato (morada, nome completo, informação de estado no centro de emprego, entre outros);
- Histórico de empregos;
- Sítios / tempo de empregos antecedentes;
- Absentismo em empregos antecedentes;
- Esclarecimento de horários de trabalho;
- Salários: ordenado base + extras (subsídios de alimentação);
- Certificar-se que não existirá absentismo injustificado por parte do candidato;
- Demonstração do posto de trabalho em questão;
- Analisar o interesse demonstrado pelo candidato na proposta de trabalho.

Nesta actividade realizávamos a observação do processo, com o objectivo de no final emitir opinião sobre o candidato. Esta actividade era de uma responsabilidade extrema,

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

porque estava a ser decidido a vida de pessoas e em certa medida o futuro da própria empresa, o estagiário procurou realizá-la com um grande sentido de responsabilidade.

### 4.2 Registo fotográfico dos colaboradores Grohe

Uma das actividades propostas foi realização de uma base de dados com todos os registos fotográficos dos colaboradores da Grohe, identificando-os com o respectivo nome e número de trabalhador, com a finalidade de, no futuro, a empresa conseguir identificar todos os colaboradores que integravam a empresa ou que já tinham feito parte da mesma no passado.

Uma tarefa um pouco complexa, pois nunca é possível encontrar todos os colaboradores no local de trabalho, pois estes fazem um regime de turnos rotativos e nem sempre era possível abandonarem o posto de trabalho para virem fazer o dito registo fotográfico.

Contudo, a tarefa foi bem sucedida, ficando a empresa mais enriquecida a nível de informação de colaboradores, sendo este registo uma maneira de conseguir identificar melhor todos os colaboradores, pois com o acentuado número dos mesmos, por vezes torna-se difícil decorar todos os rostos e nomes.

### 4.3 Código de Conduta Grohe

O código de conduta Grohe é um instrumento que visa precaver todos os colaboradores de possíveis situações que ponham em causa a integridade da empresa. Estabelece o conjunto de princípios e de valores em matéria de ética profissional que deve ser reconhecido e cumprido por todos os colaboradores Grohe.



## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

Como principal tarefa, tínhamos que garantir que todos os colaboradores teriam acesso a um exemplar do código de conduta da empresa, para que o pudessem consultar. Tivemos também, como objectivo garantir que na entrega do mesmo todos os colaboradores assinavam um documento que comprovava a entrega do mesmo, para que se houvesse uma auditoria à empresa pudessemos provar que todos os colaboradores tinham acesso ao mesmo.

### 4.4 Avaliação do *Balanced ScoreCard*

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e avaliação das alternativas estratégicas da empresa, onde tem os seguintes objectivos:

- Simplificar a estratégia e a sua comunicação a todos os membros da organização;
- Alinhar a organização com a estratégia;
- Ligar a estratégia ao plano e ao orçamento anual;
- Medir a eficácia da estratégia organizacional.

Tivemos como principal tarefa a análise e verificação da avaliação já feita, para garantir que toda esta avaliação era emitida sem erros.

## **Relatório de Estágio**

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

# **V Capítulo**

**Conclusão**

### 1 Reflexão Final

Antes de iniciar o estágio, não tinha qualquer noção das tarefas que ia desempenhar, pois nunca tinha estado em situação semelhante, ou seja, integrada numa empresa multinacional e com tal dimensão.

Integrei-me e empenhei-me para poder desempenhar o papel na empresa da forma mais correcta e perfeita possível, procurando corresponder às expectativas dos superiores e sem qualquer tipo de espaço para haver uma reclamação ou um desagrado pela parte deles em relação ao trabalho realizado. Diariamente, prestava sempre muita atenção a todo o trabalho desempenhado por eles para assim, ir aprendendo. Foi através da observação exaustiva que comecei a entrar no esquema de trabalho do departamento e com isto, formei as primeiras bases para o desempenho do trabalho. Com o desempenhar das tarefas descritas ao longo deste relatório, senti um grande voto de confiança dado pela tutora, ao confiar a realização de tarefas de grande responsabilidade.

Desde o início sempre fui acompanhada, sempre fui esclarecida, o que facilitou a integração a nível pessoal e profissional no departamento. Todos os conselhos e recomendações foram vistos com ensinamentos importantes para que o estágio decorresse da melhor maneira.

Passaram três meses, e os objectivos e expectativas iniciais foram superadas a todos os níveis. A Grohe é uma empresa que se preocupa com o estagiário, que faz tudo o que estiver ao seu alcance para que os novos membros da mesma, nem que sejam só temporários, se integrem completamente na vida da empresa. Todas as actividades serviram para o meu crescimento profissional.

Os conhecimentos apreendidos durante os três anos de formação teórica, leccionadas nas diferentes disciplinas do curso de Comunicação e Relações económicas

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

contribuíram de forma decisiva no estágio, pois foi através de algumas delas que tive bases para poder realizar as diferentes tarefas propostas no local de estágio.

Ver de perto o trabalho de um departamento de Recursos Humanos de uma empresa multinacional e conseqüentemente dos profissionais que o compõem, foi muito enriquecedor e sem dúvida que será muito útil no futuro, principalmente porque me ensinou a trabalhar em equipa.

A experiência como estagiária numa empresa multinacional foi uma mais-valia para a minha formação, pois vai fazer com que no futuro consiga enfrentar e encarar o mundo profissional com mais força e destreza.

Finalmente, termino por dizer que esta etapa da minha formação foi muito gratificante e importante, pois pode-me ajudar a concretizar o meu sonho: ser uma profissional de sucesso.

## **Relatório de Estágio**

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

# **VI Capítulo**

## **Bibliografia**

## Relatório de Estágio

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

Fabiana Almeida Paiva

---

## Bibliografia

Arménio, R. (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Caetano, A., & Silvia, B. (2001). *Diccionário de Marketing 2ª Edição*. Porto: Edições IPAM.

Grohe. (2010). *Documentação interna* .

Joaquim, C., & Luis, R. (2004). *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera Editores.

Romana, D. (17 de Dezembro de 2010). Apresentação do Grupo Grohe. *Documentos Internos* . Albergaria-à-Velha, Aveiro, Portugal.

Romana, D. (17 de Dezembro de 2010). Comunicação Interna. *Documentos internos* . Albergaria-à-Velha, Aveiro, Portugal.

Romana, D. (17 de Dezembro de 2010). Manual de Acolhimento Grohe. *Documentos internos* . Albergaria-à-Velha, Aveiro, Portugal.

Silva, S. (15 de Novembro de 2010). *Professor Santana e Silva*. Obtido em 29 de Dezembro de 2010, de Professor Santana e Silva: <http://prof.santana-e-silva.pt>

Vitor, A. (2003). *Comunicação interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.

# Anexo I

Código de Conduta

# Anexo II

Flyer do Grupo Grohe



# Anexo III

## Mascote Comunicacional

# **Anexo IV**

**Registo fotográfico dos espaços comunicacionais**