Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

João André Ribeiro Alves

A Convergência de Recursos Humanos e Eficiência: O Papel do Payroll na Bosch

outubro de 2025

A Convergência de Recursos Humanos e Eficiência: O Papel do Payroll na Bosch
João André Ribeiro Alves
Uminho | 2025

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

João André Ribeiro Alves

A Convergência de Recursos Humanos e Eficiência: O Papel do Payroll na Bosch

Relatório de Estágio
Mestrado em Sociologia, Políticas Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Ivo Manuel Pontes Domingues
e coorientação do
Professor Doutor Joel Augusto Barbosa Almeida Felizes

outubro de 2025

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial CC

BY-NC

https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa o culminar de uma etapa marcante da minha vida académica e pessoal. Este percurso foi feito de desafios, aprendizagens e, sobretudo, do apoio de muitas pessoas, sem as quais nada disto teria sido possível.

Agradeço, antes de mais, à Núria, pela paciência e pelo incentivo constante. Foi o meu porto seguro em todos os momentos, nas dúvidas, nos cansaços e nas conquistas.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Ivo Manuel Pontes Domingues e Professor Doutor Joel Augusto Barbosa Almeida Felizes, manifesto o meu sincero reconhecimento pela orientação rigorosa, pela disponibilidade e pela confiança depositada em mim. O vosso acompanhamento foi determinante para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento enquanto investigador.

Agradeço também à Bosch Car Multimedia, em particular à equipa do departamento Human Resources Services (HRS), pela forma como me acolheram e pela partilha de conhecimento e experiência que tanto contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Aos meus amigos, por estarem sempre presentes, pela compreensão nos momentos de ausência, pelas conversas que aliviaram a pressão e pela força que tantas vezes me deram, mesmo sem saberem.

À Azeituna, por continuar a ser uma família dentro da Universidade. A convivência, a música e os laços criados ensinaram-me tanto sobre trabalho em equipa, entrega e amizade, que muito transparece também neste percurso académico.

Por fim, a todos os professores, colegas e pessoas que, de uma forma ou de outra, deixaram a sua marca neste caminho, o meu mais profundo agradecimento.

A todos, o meu sincero obrigado.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Este trabalho insere-se no âmbito de um estágio curricular desenvolvido na Bosch Car Multimedia, em Braga, iniciado a 18 de novembro de 2024, com a duração prevista de um ano, e adota uma abordagem sociológica sobre os processos administrativos de Recursos Humanos enquanto mecanismos de regulação social do trabalho no contexto organizacional.

O estágio decorreu na área de Recursos Humanos, com foco na gestão de processos de Payroll (Processamento Salarial). O principal objetivo foi analisar, otimizar e propor melhorias nestes processos, garantindo uma maior eficiência operacional, conformidade legal e integração entre equipas. Para além da sua dimensão técnica, estes processos foram analisados enquanto práticas organizacionais com impacto direto na experiência laboral dos trabalhadores, nomeadamente em aspetos como o salário, o tempo de trabalho e as perceções de justiça organizacional.

A gestão de pagamentos e tempos de trabalho revelou-se um elemento estratégico essencial para a satisfação e retenção dos colaboradores, influenciando diretamente a imagem e competitividade da empresa. A Bosch, como multinacional, enfrenta desafios significativos decorrentes da diversidade legislativa e organizacional, tornando a padronização e otimização dos processos fundamentais para assegurar eficiência e conformidade.

Durante o estágio, foram analisados os fluxos de trabalho existentes e identificadas oportunidades de melhoria, com especial enfoque na redução de erros manuais, maior padronização de processos e melhoria da comunicação entre equipas. A conformidade legal e fiscal constituiu igualmente um aspeto central da análise, garantindo o alinhamento dos processos com a legislação em vigor.

A metodologia adotada assentou numa abordagem qualitativa, baseada na observação participante e em conversas informais no contexto do departamento, permitindo compreender de forma aprofundada as dinâmicas organizacionais e os impactos sociais associados aos processos administrativos analisados. O estudo demonstra que práticas frequentemente percecionadas como meramente técnicas desempenham um papel central na regulação do trabalho no interior das organizações.

Palavras-chave: Recursos Humanos, *Payroll*, Gestão de Tempos, Eficiência Operacional, Conformidade Legal, Otimização de Processos, Comunicação Interdepartamental, Retenção de Talentos, Melhoria Contínua.

ABSTRACT

This work is developed within the scope of a curricular internship carried out at Bosch Car Multimedia, in Braga, which started on November 18, 2024, and has an expected duration of one year. The study adopts a sociological approach to administrative Human Resources processes, analysing them as mechanisms of social regulation of work within the organizational context.

The internship took place in the Human Resources department, with a specific focus on Payroll management processes. The main objective was to analyse, optimize and propose improvements to these processes, ensuring greater operational efficiency, legal compliance and integration between teams. Beyond their technical dimension, these processes were examined as organizational practices with a direct impact on employees' work experience, particularly regarding salary, working time and perceptions of organizational justice.

The management of payments and working time proved to be a strategic element for employee satisfaction and retention, directly influencing the company's image and competitiveness. As a multinational organization, Bosch faces significant challenges arising from legislative and organizational diversity, which makes the standardization and optimization of administrative processes essential to ensure efficiency and compliance.

Throughout the internship, existing workflows were analysed and opportunities for improvement were identified, with particular emphasis on reducing manual errors, increasing process standardization and improving communication between teams. Legal and fiscal compliance was also a central aspect of the analysis, ensuring alignment with applicable regulations.

The methodology adopted followed a qualitative approach, based on participant observation and informal conversations within the department, allowing for an in-depth understanding of organizational dynamics and the social impacts associated with the administrative processes analysed. The study demonstrates that practices often perceived as merely technical play a central role in the regulation of work within organizations.

Keywords: Human Resources, Payroll, Time Management, Operational Efficiency, Legal Compliance, Process Optimization, Interdepartmental Communication, Talent Retention, Continuous Improvement.

ÍNDICE

1. Introdução 11
2. Caracterização da Empresa e Enquadramento Organizacional 13
2.1. A empresa multinacional 13
2.2. Apresentação da Bosch 14
2.3. Enquadramento institucional 16
2.4. Departamento de recursos humanos 16
2.5. Desafios tradicionais da gestão global de Payroll 18
2.6. Descrição dos processos analisados 19
2.9. Gestão do tempo de trabalho: Perspetivas 22
2.10. Interação entre recursos humanos operacionais eestratégicos 24
2.11. Confiança, justiça e poder nos processos de recursos humanos 25
3. Estratégia de pesquisa 26
3.1. Enquadramento metodológico 26
3.2. Observação participante 27
3.3. Conversas informais no âmbito da observação participante 28
3.4. Estratégia de pesquisa, limitações e considerações éticas 29
4. Descrição e análise dos resultados 31
4.1. Comunicação interdepartamental: fragilidades estruturais 31
4.3. Cooperação interna: A cultura como recurso 33
4.4. Processos técnicos como instrumentos de poder e legitimidade 35
5. Recomendações 37
5.1. Melhoria da comunicação interdepartamental 37
5.2. Reforço do reconhecimento do trabalho administrativo 37
5.3. Preservação e valorização da cultura de equipa 38
5.4. Reflexão final sobre as recomendações 38
6. Considerações Finais 39
6.1. Contributos da experiência de estágio 39
6.2. Conclusões analíticas 39
6.3. Implicações para a teoria e para a prática 40
6.4. Riscos e tensões não resolvidas 40
6.5. Propostas finais 41
6.6. Reflexão crítica e profissional 41

Bibliografia.....43
Anexos.....48

1. Introdução

A realização do estágio curricular na Bosch Car Multimedia, em Braga, surge no âmbito do Mestrado em Sociologia, com especialização em Políticas Sociais, constituindo uma oportunidade para aplicar, em contexto real, os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico. Esta experiência permitiu-me integrar uma organização multinacional altamente estruturada, e colaborar com o departamento de Human Resources Services (HRS), com foco nos processos de Payroll e Gestão de Tempos. Desde cedo, compreendi que o funcionamento eficaz de uma organização ultrapassa a dimensão formal das hierarquias e dos regulamentos, reside, sobretudo, na dinâmica invisível dos processos.

Para além da sua relevância técnica e organizacional, os processos administrativos de Recursos Humanos assumem uma importância sociológica particular, na medida em que intervêm diretamente na regulação do trabalho no interior das organizações. Ao estruturarem dimensões centrais da relação laboral, como o salário, o tempo de trabalho e o acesso a direitos, estes processos influenciam de forma concreta a experiência laboral dos trabalhadores, podendo ser analisados como mecanismos de regulação social do trabalho. É neste enquadramento que o presente trabalho se insere, procurando articular a análise organizacional com uma leitura sociologicamente informada das práticas administrativas.

Os processos organizacionais podem ser entendidos, à luz de Garvin (1998, p. 40), como "conjuntos de tarefas e atividades interligadas que, em conjunto, e apenas em conjunto, transformam inputs em outputs". Esta definição evidencia que um processo não é uma ação isolada, mas sim uma sequência coordenada de atividades que cria valor para a organização, seja através da entrega de um produto, da prestação de um serviço ou da execução de uma função de suporte, como o processamento salarial. São procedimentos estruturantes, mensuráveis, repetíveis e com objetivos claramente definidos. Neste sentido, uma organização pode ser compreendida como um sistema de processos, um conjunto integrado e interdependente de atividades que, em articulação, assegura o funcionamento global da entidade. Esta perspetiva gestionária permite reconhecer que os diferentes departamentos, áreas funcionais e níveis hierárquicos estão interligados através de fluxos de informação, decisões e ações que se organizam sob a forma de processos. Cada processo é, simultaneamente, cliente e fornecedor de outros, alimentando uma lógica de cadeia de valor (Porter, 1985), onde a eficiência e a eficácia de cada etapa impactam diretamente o desempenho das restantes. Esta visão holística, centrada nos processos, é indispensável para compreender como se gera valor, como se evitam falhas e como se promove a melhoria contínua nas organizações. Estes conceitos ajudam a compreender as tarefas que realizei na área do Payroll. Durante o estágio, participei em atividades como a validação de dados salariais, o controlo de tempos de trabalho, a atualização de documentação e a articulação com equipas como Recursos Humanos Locais e Contabilidade. Ao compreender estes processos na sua execução concreta, tornou-se evidente que a forma como são desenhados e geridos tem implicações que vão além da eficiência interna, refletindo-se diretamente nas condições de trabalho e nos direitos dos trabalhadores.

Neste sentido, os processos administrativos deixam de ser entendidos como neutros ou meramente operacionais, assumindo um papel ativo na organização do trabalho e na experiência laboral.

Esta leitura ganha especial significado quando situada no campo das Políticas Sociais. Os processos administrativos, nomeadamente os de Recursos Humanos, moldam condições de trabalho, acesso a direitos e experiências dos colaboradores dentro da organização. A partir de uma lente sociológica, é possível reconhecer que a eficiência e a equidade nos processos internos contribuem para a concretização de princípios associados à justiça social, à inclusão e ao bem-estar laboral. Assim, ao analisar e refletir sobre a otimização dos processos de Payroll, este trabalho insere-se num campo mais amplo de práticas organizacionais que respeitam e reforçam os direitos sociais dos trabalhadores. Deste modo, a dissertação propõe-se a refletir sobre o papel dos processos administrativos, em particular o Payroll, enquanto mecanismos simultaneamente de eficiência organizacional e de regulação social do trabalho.

O estágio permitiu-me participar ativamente em diferentes processos organizacionais, possibilitando o desenvolvimento de competências técnicas associadas à área de Payroll e de competências relacionais fundamentais no contexto de trabalho em equipa. Esta experiência prática proporcionou não só uma maior familiaridade com os fluxos operacionais da área funcional, mas também a oportunidade de transformar vivências em conhecimento empírico, através de uma observação participante contínua. Complementarmente, foram realizadas conversas informais com colegas de diferentes subáreas do departamento de Recursos Humanos, no âmbito da observação participante, permitindo recolher perspetivas diversas sobre os processos em vigor. Estas técnicas revelaram-se valiosas na construção de uma leitura mais rica e situada do contexto observado. Tal como defendem Minayo (2008) e Giddens (1984), o conhecimento sociológico constrói-se a partir da interpretação crítica da experiência vivida, cruzando a realidade empírica com instrumentos teóricos de análise. Nesse sentido, a análise dos dados recolhidos será orientada por um conjunto de conceitos sociológicos que permitem ultrapassar a mera descrição factual da realidade organizacional.

Esta análise incide sobre os processos administrativos de Recursos Humanos da Bosch Car Multimedia, abordando a sua contribuição para a eficiência organizacional e para as perceções de justiça por parte das/os trabalhadoras/es. Pretende-se, assim, explorar a articulação entre os objetivos operacionais da organização e as experiências subjetivas dos trabalhadores, considerando o impacto da tecnologia na estruturação dos fluxos de trabalho e na relação entre equipas. Concretamente, os objetivos do estudo são: compreender o funcionamento dos processos de Payroll e Gestão de Tempos; analisar a sua influência nas condições de trabalho do grupo funcional; sugerir melhorias com base na análise realizada; caracterizar os processos de comunicação interna; e avaliar a eficácia e a eficiência associadas à digitalização, à padronização dos processos e à gestão técnico-administrativa.

2. Caracterização da Empresa e Enquadramento Organizacional

2.1. A empresa multinacional

A transformação digital e a globalização constituem duas das forças estruturantes da organização empresarial contemporânea, alterando profundamente os modos de produção, de gestão e de interação entre pessoas e estruturas. Mais do que fenómenos económicos, representam processos sociais que moldam as relações de poder, os sistemas de decisão e a distribuição de autoridade no seio das organizações (Castells, 1996; Schwab, 2016).

A digitalização introduziu um novo paradigma de racionalização do trabalho. Sistemas de informação, automação e inteligência artificial passaram a integrar a gestão quotidiana, promovendo ganhos de eficiência, mas também redefinindo papéis e competências. Este processo, longe de ser neutro, traduz a consolidação de uma racionalidade instrumental que valoriza a previsibilidade, a mensurabilidade e o controlo (Davenport & Harris, 2007; Brynjolfsson & McAfee, 2014). A transformação digital não se limita, assim, a modernizar processos; reorganiza a própria lógica de autoridade e coordenação, substituindo formas tradicionais de supervisão por dispositivos técnicos e algoritmos que monitorizam, em tempo real, a atividade humana.

A globalização, por seu lado, intensificou a interdependência entre economias e organizações, gerando novas exigências de adaptação. Nas empresas multinacionais, como a Bosch, a atuação em diferentes países implica lidar com contextos legais, culturais e laborais distintos, que desafiam qualquer tentativa de homogeneização. Sorge e Harzing (2003) salientam que estas empresas operam num equilíbrio delicado entre coerência global e sensibilidade local, onde as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser suficientemente padronizadas para garantir eficiência, mas flexíveis o bastante para respeitar especificidades nacionais.

Neste contexto, a gestão de recursos humanos assume um papel central na mediação entre diversidade e coerência. O desenvolvimento de políticas globais de talento, formação e avaliação requer não apenas competências técnicas, mas também uma compreensão das dinâmicas sociais e simbólicas que atravessam as organizações transnacionais (Brewster, Sparrow & Vernon, 2007; Schuler, Jackson & Tarique, 2011). A valorização estratégica das pessoas emerge, assim, como elemento determinante da sustentabilidade empresarial.

Sob uma perspetiva sociológica, a estrutura das empresas multinacionais deve ser entendida como resultado de formas específicas de exercício de poder. Max Weber (1922) descreveu a burocracia como o modelo racional- legal que sustenta as organizações modernas, baseado em regras formais, hierarquias e especialização funcional. A Bosch exemplifica este tipo de racionalização: processos padronizados, funções claramente definidas e sistemas

de informação que asseguram a previsibilidade e a conformidade. Este modelo procura minimizar incertezas e assegurar a eficiência, mas também cria um tipo particular de autoridade — impessoal, técnica e legitimada pela competência.

Contudo, como lembra Michel Foucault (1975), o poder não reside apenas nas estruturas hierárquicas. Ele circula através de dispositivos, rotinas e tecnologias que disciplinam comportamentos e moldam condutas. A digitalização, neste sentido, introduz novas formas de vigilância e controlo difuso: plataformas que monitorizam tempos, produtividade e conformidade transformam-se em mecanismos de regulação social, onde a visibilidade permanente substitui a supervisão direta. O poder assume uma dimensão capilar, disseminada nos próprios instrumentos de gestão.

Crozier e Friedberg (1977) complementam esta visão ao sublinhar que o poder nas organizações se exerce também nas "zonas de incerteza" — espaços em que as regras deixam margem à interpretação. É nesses interstícios que os indivíduos mobilizam conhecimento, redes e autonomia para influenciar decisões. No caso da Bosch, estas zonas surgem nas interações entre departamentos, nas exceções aos fluxos formais ou nas interpretações técnicas dos sistemas de informação, revelando uma dimensão negociada e relacional do poder organizacional.

Assim, a empresa multinacional contemporânea pode ser compreendida como um sistema híbrido: simultaneamente racionalizado e relacional, tecnológico e humano. A sua eficiência depende tanto da solidez dos processos formais como da capacidade de gerir as tensões, negociações e significados que emergem das interações quotidianas. A Bosch, enquanto caso empírico, exemplifica esta conjugação entre racionalidade técnica e complexidade social, onde a busca de eficiência e controlo coexiste com dinâmicas de poder difuso e adaptação contextual.

2.2. Apresentação da Bosch

A Bosch é uma das mais relevantes multinacionais no setor industrial e tecnológico, reconhecida pela capacidade de inovação e pela solidez da sua estrutura global. Fundada em 1886, em Stuttgart, por Robert Bosch, iniciou atividade na área da mobilidade automóvel, expandindo-se posteriormente para diversos domínios tecnológicos. Atualmente, organiza-se em quatro grandes áreas de negócio — Soluções de Mobilidade, Tecnologias Industriais, Bens de Consumo e Energia e Tecnologia Predial — num modelo de diversificação que garante resiliência e continuidade num mercado global em permanente mutação (Bosch, 2023).

Esta diversificação reflete um princípio de gestão próprio das grandes corporações globais: a capacidade de articular padronização e diferenciação. A empresa opera com base em processos uniformizados e rigorosos, mas adaptados às exigências de cada contexto nacional e produtivo. Tal como sugerem Dunning (1993) e Rugman e

Verbeke (2001), as multinacionais bem-sucedidas são aquelas que transformam a complexidade global em vantagem competitiva, convertendo a diversidade de mercados e culturas em fonte de aprendizagem organizacional.

Em Portugal, a Bosch mantém quatro unidades – Braga, Aveiro, Ovar e Lisboa – que espelham essa articulação entre coerência global e especialização local. A unidade de Braga, integrada na divisão Automotive Electronics, é a maior do país e dedica-se ao desenvolvimento e produção de sensores automóveis e soluções de multimédia. Aveiro foca-se na tecnologia termotécnica e na eficiência energética; Ovar especializa-se em sistemas de segurança e comunicação; e Lisboa concentra funções comerciais e administrativas, acolhendo ainda o centro de serviços partilhados. Este modelo distribuído demonstra como a Bosch integra a lógica multinacional com a valorização de ecossistemas locais de conhecimento e produção.

Sob o ponto de vista sociológico, esta estrutura evidencia a racionalidade organizacional típica das empresas globais. O seu funcionamento assenta numa burocracia técnica altamente formalizada, onde as normas e procedimentos asseguram previsibilidade e controlo (Weber, 1922). Contudo, tal como salientado por Crozier e Friedberg (1977), a estabilidade destas estruturas depende também da capacidade de gerir zonas de incerteza, isto é, espaços de autonomia e negociação que emergem no quotidiano laboral. A coordenação entre unidades, a comunicação entre departamentos e a gestão de exceções tornam-se, assim, dimensões cruciais para o equilíbrio interno.

A Bosch construiu uma cultura institucional que combina a disciplina processual com abertura à inovação. Essa cultura manifesta-se no incentivo à aprendizagem contínua, à experimentação tecnológica e à melhoria dos processos. A racionalização formal é acompanhada por um investimento sistemático em investigação e desenvolvimento, que representa cerca de 8% das receitas anuais, consolidando a empresa como uma das referências mundiais na transição digital (Bosch Annual Report, 2023). Todavia, a inovação tecnológica não elimina a dimensão social da organização; pelo contrário, cria novos espaços de poder e de mediação simbólica entre tecnologia e trabalho.

Michel Foucault (1975) ajuda a compreender esta relação ao descrever como os mecanismos de vigilância e controlo se deslocam do campo físico para os dispositivos técnicos. Nos sistemas digitais de gestão, como os utilizados pela Bosch, o controlo é exercido de forma difusa e contínua, não através da coerção direta, mas da normalização das práticas. A informação torna-se uma forma de poder: quanto mais visível é a atividade, mais controlável se torna. Assim, os sistemas de informação e de gestão de desempenho, enquanto asseguram eficiência, produzem uma nova racionalidade disciplinar que regula comportamentos e expectativas.

Ao articular racionalidade técnica, inovação tecnológica e regulação simbólica, a Bosch exemplifica o modelo de empresa que caracteriza a economia contemporânea. A sua estrutura multinacional é simultaneamente um

sistema de produção e um espaço social, onde a eficiência, o controlo e a aprendizagem coexistem em equilíbrio instável. Compreender esta dualidade é essencial para analisar as práticas de gestão de recursos humanos e os processos administrativos que sustentam o funcionamento da organização

2.3. Enquadramento institucional

A participação no departamento de Human Resources Services (HRS) da Bosch Car Multimedia proporcionou um contacto aprofundado com a gestão administrativa dos recursos humanos, com particular incidência nos domínios do Payroll e da Gestão de Tempos. Inserida numa estrutura organizacional de elevada complexidade e densidade técnica, esta experiência permitiu aceder a práticas quotidianas altamente sistematizadas, sustentadas por normas rigorosas de conformidade e padronização processual.

O envolvimento direto nas rotinas da equipa possibilitou a observação detalhada das interações entre os sistemas tecnológicos de suporte e os agentes humanos responsáveis pela sua operacionalização. O recurso à observação participante, complementado por conversas informais com colaboradores do departamento, permitiu recolher dados empíricos sobre a clareza, coerência e margem interpretativa dos procedimentos em vigor. Estas interações revelaram não apenas os aspetos formais da execução das tarefas, mas também a variabilidade implícita na sua aplicação prática e a influência das dinâmicas interpessoais na gestão de exceções e na resolução de ambiguidade normativa.

A proximidade ao terreno evidenciou que os processos de RH, longe de se reduzirem a mecanismos técnicos neutros, são atravessados por lógicas organizacionais que afetam diretamente as condições de trabalho, a fluidez da comunicação e o grau de confiança institucional. A análise proposta nesta dissertação parte deste corpus empírico para interrogar criticamente a estruturação dos processos administrativos de RH, convocando contributos teóricos que permitam compreender os seus efeitos sobre a eficácia organizacional, a legitimação interna dos sistemas e a qualidade das relações laborais

2.4. Departamento de recursos humanos

A função de Recursos Humanos evoluiu de forma significativa nas últimas décadas, acompanhando as transformações tecnológicas, económicas e sociais que redefiniram o mundo do trabalho. De um papel predominantemente administrativo e burocrático, centrado no cumprimento de normas e tarefas rotineiras, passou a ocupar um lugar estratégico na estrutura organizacional, participando ativamente na definição das políticas e na construção da cultura empresarial (Chiavenato, 2014; Ulrich, 1997). Esta mudança traduz o reconhecimento de que a gestão de pessoas é não apenas um suporte técnico, mas também um elemento estruturante na criação de valor e de coesão interna.

Na Bosch Car Multimedia, o Departamento de Recursos Humanos reflete esta dupla dimensão — técnica e relacional. Está organizado em duas áreas complementares: o Human Resources Local (HRL) e o Human Resources Services (HRS). O HRL assume as funções mais próximas das equipas e da gestão estratégica de talento, como o recrutamento, o acolhimento e o desenvolvimento dos colaboradores. O HRS, por sua vez, é responsável pelas vertentes administrativas e legais, assegurando o processamento salarial, a gestão de tempos e a conformidade normativa. Esta divisão segue o modelo contemporâneo de centros de expertise e serviços partilhados, comum em multinacionais, que procura conjugar eficiência operacional com especialização e proximidade humana.

Sob uma perspetiva sociológica, esta estrutura pode ser entendida como um campo organizacional (Bourdieu, 1992), onde coexistem diferentes formas de legitimidade e reconhecimento. O HRS detém um tipo de autoridade técnica, sustentada pelo domínio dos sistemas e pela fiabilidade dos processos; o HRL, por seu lado, exerce uma influência simbólica e relacional, associada à proximidade com os trabalhadores e à capacidade de representar os valores da empresa. A interação entre estas duas áreas exige coordenação e confiança, demonstrando que a eficácia organizacional depende não apenas da norma e do controlo, mas também da qualidade das relações e da legitimidade mútua entre equipas.

Este equilíbrio entre estrutura e relação é um dos traços mais marcantes do departamento. As rotinas administrativas são regidas por normas globais e procedimentos rigorosos, mas o seu bom funcionamento depende da capacidade de comunicação e de negociação interna. Habermas (1984) ajuda a compreender esta dimensão ao destacar que a legitimidade organizacional assenta não apenas na autoridade formal, mas também na racionalidade comunicativa, isto é, na construção de consensos através do diálogo. Na Bosch, essa legitimidade manifesta-se na valorização do trabalho em equipa, na transparência das práticas e na confiança que sustenta a cooperação entre colegas.

Ao mesmo tempo, o Departamento de Recursos Humanos é um espaço onde o reconhecimento e o sentido de pertença desempenham um papel essencial. Honneth (1995) sublinha que o reconhecimento é uma condição central da vida social e da motivação profissional: sentir-se valorizado e útil à organização é um fator determinante para o compromisso e o bem-estar no trabalho. Na Bosch, o investimento em formação contínua, programas de desenvolvimento e práticas de comunicação interna reforça esta dimensão simbólica, traduzindo-se numa cultura de colaboração e respeito mútuo.

Assim, mais do que um conjunto de procedimentos técnicos, o Departamento de Recursos Humanos constitui um sistema de mediação entre a racionalidade técnica e a dimensão humana da organização. A sua eficácia resulta da capacidade de transformar processos em relações de confiança, normas em práticas partilhadas e objetivos empresariais em experiências de reconhecimento e pertença. Este equilíbrio entre eficiência e

legitimidade representa a essência da função de RH contemporânea — um espaço de articulação entre pessoas, valores e estruturas, onde a coordenação se constrói tanto pela norma como pela cooperação.

2.5. Desafios tradicionais da gestão global de Payroll

A gestão de processos de Payroll em contexto multinacional apresenta um grau elevado de complexidade, resultante da necessidade de garantir simultaneamente a conformidade legal, a fiabilidade técnica e a eficiência operacional em múltiplas jurisdições. Cada país possui um enquadramento legislativo distinto, com regras específicas de tributação, contribuições sociais e obrigações de reporte, o que exige um acompanhamento constante das atualizações normativas. A falta de harmonização entre sistemas legais e administrativos torna este domínio particularmente sensível e propenso a erros, impondo uma vigilância contínua e uma forte articulação entre áreas funcionais.

Além das exigências legais, a dimensão técnica do Payroll envolve a gestão de um grande volume de dados e a execução de tarefas rotineiras que, embora normalizadas, requerem atenção permanente. A necessidade de cruzar informação proveniente de diferentes sistemas e departamentos — como Contabilidade, Jurídico ou Recursos Humanos — transforma o Payroll num ponto de convergência entre múltiplos fluxos de informação. Esta interdependência reforça o papel das tecnologias de gestão e das equipas especializadas, que asseguram a coerência e a rastreabilidade dos processos.

Do ponto de vista sociológico, esta complexidade traduz o que Weber (1922) designou por racionalização organizacional: um esforço sistemático de coordenação e previsibilidade que procura reduzir a incerteza através da norma e do procedimento. No entanto, a racionalização não se limita à eficiência técnica; ela é também uma forma de garantir confiança institucional. A previsibilidade dos pagamentos, a transparência das regras e a consistência dos resultados são elementos que sustentam a perceção de justiça e fiabilidade dentro da empresa. Assim, a burocracia moderna, longe de ser um obstáculo, torna-se um mecanismo de estabilidade e de legitimidade, assegurando que todos os colaboradores são tratados segundo os mesmos critérios.

Contudo, como sublinha Dejours (1993), mesmo nos sistemas mais automatizados, subsiste sempre uma dimensão humana e interpretativa. A gestão de exceções, a correção de erros ou a adaptação a novas situações dependem do discernimento e da experiência das pessoas que operam o sistema. O trabalho técnico é, neste sentido, também um trabalho de responsabilidade e julgamento, em que a competência profissional se converte em fonte de reconhecimento e confiança. A eficiência não decorre apenas da automatização, mas da capacidade das equipas em cooperar, interpretar e ajustar procedimentos às contingências do quotidiano.

A experiência da Bosch confirma esta leitura. A diversidade de contextos legais e culturais obriga a um equilíbrio constante entre padronização global e adaptação local. O sucesso da gestão de Payroll não depende apenas da

tecnologia, mas da qualidade da comunicação entre equipas, da clareza das regras e da legitimidade das decisões tomadas. A racionalidade técnica e a confiança social revelam-se, assim, dimensões complementares: enquanto a primeira assegura a coerência e a previsibilidade dos processos, a segunda garante o seu enraizamento humano e o sentido de justiça que sustenta a coesão organizacional.

2.6. Descrição dos processos analisados

O estágio no departamento de Human Resources Services (HRS) da Bosch Car Multimedia, em Braga, permitiu uma aproximação prática e aprofundada aos processos de processamento salarial (Payroll) e de gestão de tempos, ambos fundamentais para a estabilidade e credibilidade das relações laborais dentro da empresa. Estes processos constituem o núcleo técnico da função administrativa de Recursos Humanos, garantindo que o vínculo entre colaboradores e organização se traduz em práticas transparentes, previsíveis e legalmente conformes.

O processo de Payroll é caracterizado pela sua natureza altamente sistematizada e pela interdependência entre múltiplas variáveis: assiduidade, férias, horas extra, licenças, alterações contratuais e parâmetros fiscais. A recolha e validação desses dados exigem precisão e capacidade de interpretação, dado que pequenas incorreções podem ter consequências significativas. Embora existam fluxos definidos e ferramentas digitais que automatizam grande parte das tarefas, continuam a surgir exceções que requerem análise individual e tomada de decisão humana. Essa combinação entre automatização e discernimento técnico mostra que o processo é tanto tecnológico como social — uma interação contínua entre sistema e experiência.

O processo de Gestão de Tempos está intimamente ligado ao Payroll, pois é a principal fonte dos dados que alimentam o cálculo salarial. Através de plataformas digitais, são registados horários, ausências, pausas e férias, permitindo não só a correta contabilização do tempo de trabalho, mas também o planeamento de recursos e a gestão da força laboral. Para além da sua função administrativa, este sistema traduz uma forma de coordenação organizacional, assegurando que as dinâmicas quotidianas da empresa mantêm consistência e previsibilidade. Como sublinha Giddens (1984), a estrutura e a ação estão em constante interação: as regras e sistemas moldam o comportamento, mas também são continuamente reinterpretados e ajustados pelas práticas dos indivíduos.

Durante o estágio, tornou-se evidente que a eficácia destes processos depende tanto da fiabilidade tecnológica como da qualidade das relações humanas que os sustentam. A comunicação entre o HRS e o HRL é essencial para garantir coerência nas decisões e rapidez na resolução de situações atípicas. Essa articulação entre equipas traduz o que Luhmann (1979) designa por confiança sistémica: a expectativa de que os outros agirão de forma previsível e competente, permitindo que o sistema funcione sem necessidade de controlo constante. A confiança, neste sentido, é um recurso organizacional que reduz complexidade e reforça a cooperação.

Por outro lado, a observação direta revelou que a rotina técnica do HRS é também um espaço de aprendizagem organizacional. A cada exceção tratada, a equipa adquire novos conhecimentos que se refletem na melhoria contínua dos fluxos. Este processo de adaptação confirma a perspetiva de Argyris e Schön (1978) sobre a aprendizagem de ciclo duplo, segundo a qual as organizações aprendem não apenas a corrigir erros, mas a questionar e redefinir as suas próprias regras quando estas se revelam insuficientes. Assim, a prática quotidiana do HRS não é apenas execução — é também um exercício de reflexão prática e de inovação silenciosa.

Os processos de Payroll e de Gestão de Tempos na Bosch revelam, portanto, uma lógica sociotécnica: dependem de sistemas rigorosos, mas também da competência e cooperação humanas. A sua eficácia resulta da combinação entre norma e interpretação, estrutura e flexibilidade. A automatização, longe de substituir o trabalho humano, redefine-o — deslocando o foco do simples cumprimento para a gestão inteligente da exceção. Este equilíbrio entre técnica, confiança e aprendizagem constitui um dos pilares da eficiência e da legitimidade organizacional observada durante o estágio.

2.7. Transformação digital nos recursos humanos: O papel do e-HRM e da plataforma SAP

A transformação digital redefiniu de forma profunda a maneira como as organizações gerem os seus recursos humanos. Mais do que substituir tarefas manuais por ferramentas automatizadas, este processo representa uma mudança estrutural nos modelos de gestão e na própria cultura organizacional. A digitalização introduz novas formas de comunicação, partilha de informação e tomada de decisão, criando ambientes mais interconectados e baseados em dados (Bondarouk & Rüel, 2009; Strohmeier, 2007).

No campo dos Recursos Humanos, este fenómeno materializa-se no conceito de Electronic Human Resource Management (e-HRM) — a integração de tecnologias digitais nas práticas de gestão de pessoas, tanto nas suas dimensões estratégicas como operacionais. O e-HRM permite maior agilidade na recolha e análise de informação, descentraliza tarefas, reduz redundâncias e facilita a colaboração entre departamentos e localizações distintas (Bondarouk, Harms & Lepak, 2017). Mais do que um instrumento técnico, torna-se um mecanismo de coordenação organizacional, promovendo a coerência e a transparência na execução dos processos.

Na Bosch Car Multimedia, esta transformação é visível na utilização de sistemas digitais integrados para apoiar a gestão de tempos, o processamento salarial e outras funções administrativas. A plataforma SAP constitui o núcleo desta infraestrutura tecnológica, funcionando como elo de ligação entre as diferentes áreas da organização e permitindo que dados atualizados estejam disponíveis em tempo real. Esta integração não só aumenta a fiabilidade e a rastreabilidade da informação, como também reforça a capacidade de decisão das equipas, promovendo uma gestão mais colaborativa e fundamentada.

Sob uma perspetiva sociológica, a adoção de tecnologias digitais em Recursos Humanos deve ser entendida como um processo de reconfiguração das relações de trabalho e de confiança. As plataformas digitais tornam visíveis fluxos de informação que antes eram dispersos, favorecendo a transparência e a responsabilização, mas também exigindo novas formas de literacia tecnológica e de coordenação entre pessoas e sistemas. Como refere Latour (2005), a tecnologia não é um mero suporte, mas um ator que participa na organização social do trabalho. Na Bosch, a digitalização não substitui a dimensão humana – antes a reorganiza, promovendo maior integração entre equipas e maior consistência na execução das tarefas.

A transformação digital traz, ainda, uma nova relação entre autonomia e estrutura. As ferramentas digitais, quando bem implementadas, libertam tempo e energia para tarefas de maior valor acrescentado, permitindo que os profissionais de RH se concentrem em funções de análise, estratégia e apoio às equipas. Nesse sentido, a tecnologia atua como um facilitador da aprendizagem organizacional, estimulando práticas mais reflexivas e colaborativas. A formação contínua, a partilha de conhecimento e o acompanhamento próximo dos utilizadores tornam-se elementos fundamentais para garantir que os sistemas são apropriados de forma crítica e eficiente.

Em suma, a digitalização dos Recursos Humanos na Bosch não deve ser vista apenas como uma resposta às exigências da modernização tecnológica, mas como uma expressão da maturidade organizacional. O e-HRM e a plataforma SAP exemplificam a capacidade da empresa de articular racionalidade técnica e sensibilidade humana, traduzindo a eficiência em coordenação, a automatização em confiança e a informação em conhecimento partilhado. A tecnologia, neste contexto, deixa de ser um fim em si mesma e passa a ser um meio de fortalecer a cultura de cooperação e de inovação que sustenta a organização.

2.8. Eficiência e eficácia organizacional nos processos de recursos humanos

A eficiência e a eficácia são conceitos centrais na análise organizacional e na gestão contemporânea. A eficiência refere-se à capacidade de alcançar resultados com a melhor utilização possível dos recursos, enquanto a eficácia diz respeito à concretização dos objetivos propostos. No entanto, numa perspetiva sociológica, ambos os conceitos vão além da sua dimensão técnica: traduzem também valores, perceções e significados que estruturam o modo como as organizações compreendem o seu próprio desempenho (Cameron & Whetten, 1983).

Nos processos administrativos de Recursos Humanos, como o processamento salarial e a gestão de tempos, a eficiência é frequentemente associada à rapidez, à precisão dos dados e à conformidade com as normas legais. Já a eficácia remete para a capacidade desses processos contribuírem para a confiança institucional, a justiça interna e a motivação dos colaboradores. A qualidade do desempenho não depende apenas de indicadores quantitativos, mas também da forma como os sistemas são percebidos e vividos pelos que neles participam.

Neste sentido, a eficácia adquire uma dimensão simbólica, ligada à legitimidade e ao reconhecimento do trabalho bem executado.

As organizações contemporâneas, especialmente as multinacionais, enfrentam o desafio de conciliar eficiência técnica e eficácia social. Os processos devem ser automatizados e previsíveis, mas também suficientemente flexíveis para lidar com exceções, especificidades locais e necessidades humanas. March e Olsen (1976) sublinham que as decisões organizacionais se baseiam em racionalidades limitadas, ou seja, em escolhas condicionadas pela informação disponível, pelas rotinas existentes e pelas normas culturais que moldam o comportamento. Assim, a eficiência não é um estado ideal, mas um processo contínuo de ajustamento entre a norma e a realidade.

A análise realizada na Bosch Car Multimedia demonstra precisamente essa lógica adaptativa. A padronização global dos processos, aliada à utilização de sistemas digitais integrados, assegura consistência e fiabilidade, mas requer também capacidade interpretativa e discernimento humano. A cooperação entre as equipas de HRS e HRL torna-se, por isso, essencial para equilibrar a racionalidade técnica com o conhecimento tácito que emerge da prática. Este equilíbrio é sustentado pela confiança mútua, que, segundo Luhmann (1979), funciona como um mecanismo de redução da complexidade: permite que os indivíduos atuem sem necessidade de controlo permanente, apoiando-se na expectativa de que os outros agirão com competência e responsabilidade.

A eficiência organizacional deve, portanto, ser entendida como um fenómeno tanto social quanto técnico. Ela resulta da combinação entre estruturas formais, tecnologia, comunicação e cultura. Quando os processos de RH funcionam com previsibilidade, transparência e respeito pelos colaboradores, geram confiança e fortalecem o sentido de pertença. Quando falham, produzem desconfiança e fragilidade institucional. A racionalização, a automatização e a mensurabilidade são instrumentos valiosos, mas o seu verdadeiro impacto depende de como são apropriados pelas pessoas que lhes dão vida quotidiana.

Assim, a eficiência e a eficácia nos processos de Recursos Humanos não se esgotam em métricas ou relatórios. Representam, antes, a capacidade da organização em alinhar objetivos operacionais com valores sociais, garantindo que o cumprimento técnico se traduz em legitimidade simbólica e reconhecimento humano. Na Bosch, esta articulação entre tecnologia, confiança e aprendizagem contínua reflete uma compreensão madura da gestão contemporânea: a de que os sistemas só são verdadeiramente eficientes quando fazem sentido para quem deles depende.

2.9. Gestão do tempo de trabalho: Perspetivas

A gestão do tempo de trabalho é um dos elementos centrais da organização contemporânea. Longe de se limitar a uma questão técnica de planeamento, ela traduz uma forma específica de ordenar a vida laboral, refletindo

valores culturais, relações de poder, políticas de bem-estar e conceções sobre produtividade e equilíbrio. O modo como o tempo é organizado nas empresas espelha, portanto, uma determinada visão da relação entre o indivíduo, o trabalho e a instituição (Grossin, 1996; Supiot, 2004).

Na Bosch Car Multimedia, a gestão do tempo é suportada por sistemas digitais que registam presenças, ausências, férias e horários, assegurando o cumprimento das normas legais e contratuais. Estes mecanismos permitem planear recursos, prever necessidades e garantir que o funcionamento da empresa decorre com previsibilidade e consistência. Contudo, a sua importância vai além da dimensão técnica: o tempo de trabalho é também um marcador simbólico da vida organizacional, pois estrutura ritmos, interações e expectativas.

A análise sociológica do tempo laboral permite compreender como ele se torna simultaneamente uma variável económica e uma construção social. Como refere Giddens (1984), o tempo organiza-se através de rotinas que conferem estabilidade às práticas quotidianas, mas que também são reproduzidas e reinterpretadas pelos próprios atores. Na Bosch, estas rotinas operam como um tecido invisível de coordenação: ao sincronizar atividades, alinham esforços e criam uma perceção partilhada de ordem. A eficácia dos sistemas de registo e planeamento depende, por isso, tanto da sua precisão técnica como da adesão simbólica dos trabalhadores às regras que os sustentam.

Por outro lado, a gestão do tempo é também uma dimensão relacional. O respeito pelos horários, a flexibilidade na resposta a imprevistos e a confiança na responsabilidade individual são manifestações de um equilíbrio entre estrutura e autonomia. Luhmann (1979) destaca que a confiança é um dos principais redutores de complexidade nos sistemas sociais: permite que as pessoas atuem sem controlo permanente, apoiando-se na expectativa de que os outros agirão de forma coerente. Esta lógica aplica-se plenamente à gestão de tempos na Bosch, onde a fiabilidade dos registos técnicos se complementa com a confiança no discernimento humano.

As políticas de flexibilidade horária, a gestão de pausas e a conciliação entre vida profissional e pessoal tornam- se, neste contexto, indicadores relevantes da maturidade organizacional. Elas revelam a capacidade da empresa em equilibrar eficiência produtiva e bem-estar social, reconhecendo que a motivação e o compromisso se fortalecem quando o tempo é vivido com previsibilidade e justiça. Como sublinha Supiot (2004), o tempo de trabalho é também uma questão de cidadania: a sua gestão expressa o modo como as organizações interpretam os direitos e deveres que estruturam a vida coletiva.

Assim, a gestão do tempo de trabalho na Bosch pode ser entendida como um espaço de regulação e cooperação, onde se cruzam racionalidade técnica, confiança e reconhecimento. Os sistemas digitais asseguram a objetividade dos dados, mas são as relações humanas e a cultura organizacional que lhes conferem significado. A eficiência temporal não se mede apenas em horas contabilizadas, mas na qualidade das interações e na equidade das

condições que essas horas traduzem. É neste equilíbrio entre tecnologia e sentido humano que o tempo de trabalho adquire valor enquanto instrumento de coesão e sustentabilidade organizacional.

2.10. Interação entre recursos humanos operacionais e estratégicos

A gestão contemporânea dos Recursos Humanos caracteriza-se por uma tensão produtiva entre duas dimensões essenciais: a operacional e a estratégica. A dimensão operacional, segundo Chiavenato (2014), abrange tarefas administrativas e técnicas, como o processamento salarial, a gestão de presenças e a aplicação da legislação laboral, exigindo rigor, conformidade e consistência. Já a vertente estratégica, conforme Ulrich (1997, p. 45) e Becker & Huselid (2006), convoca os departamentos de RH a assumirem um papel ativo na definição de políticas organizacionais, na articulação entre objetivos institucionais e práticas de gestão de pessoas, e na valorização do capital humano enquanto recurso estratégico. A coexistência destas duas vertentes não representa um obstáculo, mas sim a base de uma atuação integrada e eficaz.

Estudos recentes têm vindo a reforçar que esta dualidade deve ser compreendida como complementar e mutuamente fortalecedora. A solidez dos processos operacionais é apresentada como condição para a credibilidade estratégica do departamento de RH. Ulrich e Dulebohn (2015) sublinham que a confiança da organização na fiabilidade dos dados administrativos – como os salariais ou os relacionados com a assiduidade

– é o alicerce que permite aos profissionais de RH posicionarem-se junto da gestão de topo com legitimidade e influência. Na Bosch, esta articulação manifesta-se através do uso de sistemas de informação que, ao automatizar tarefas rotineiras, libertam recursos para ações de maior valor acrescentado. A possibilidade de desenvolver indicadores, monitorizar tendências e identificar necessidades formativas torna-se viável porque a base operacional está assegurada. Esta evolução de uma lógica executiva para uma lógica estratégica depende, porém, de uma orientação consciente da organização, sustentada por uma liderança transformacional e práticas de gestão coerentes e integradas (Kuvaas, 2008).

A conceptualização dos Recursos Humanos como "arquitetura de capacidades organizacionais", proposta por Wright e McMahan (2011), permite aprofundar esta visão integrada. Ao colocar os processos técnicos e os sistemas de informação ao serviço da aprendizagem e da inovação, a operacionalidade deixa de ser tratada como um fim em si mesma e passa a funcionar como plataforma para a mudança. Esta reconceptualização desafia os departamentos de RH a abandonarem uma lógica reativa e a assumirem um posicionamento mais propositivo, no qual o conhecimento técnico é articulado com a leitura estratégica da realidade organizacional. Neste cenário, ganha destaque um novo perfil profissional: alguém que conjuga competências analíticas, sensibilidade relacional e compreensão sistémica das dinâmicas organizacionais. A capacidade de transformar dados operacionais em

conhecimento estratégico torna-se, assim, uma competência crítica no contexto atual (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

A integração desta reflexão permite reforçar a centralidade dos processos administrativos na criação de valor organizacional. Longe de constituírem um domínio secundário ou meramente técnico, estes processos desempenham um papel estruturante na governação das organizações. A sua otimização não se esgota na eficiência de execução, devendo ser entendida como oportunidade para redefinir o papel dos RH no interior da estrutura organizacional. Esta abordagem, assente numa leitura sociotécnica da gestão, evidencia como eficiência e valor estratégico se constroem de forma interdependente, num processo onde o técnico e o humano se encontram e se reforçam mutuamente.

2.11. Confiança, justiça e poder nos processos de recursos humanos

A perceção de justiça organizacional é um eixo estruturante da forma como os trabalhadores avaliam o funcionamento da organização e o seu posicionamento dentro dela. Em contextos altamente burocratizados e digitalizados, como os departamentos administrativos de Recursos Humanos, a justiça — entendida enquanto equidade, consistência e respeito — torna-se essencial para a construção da confiança interna (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007; Colquitt et al., 2013). Esta justiça desdobra-se em três dimensões interdependentes: distributiva (equidade nos resultados, como remuneração), procedimental (imparcialidade e previsibilidade dos processos) e interpessoal (qualidade das interações humanas, especialmente em situações de dúvida ou contestação).

Estas dimensões encontram expressão concreta nos processos de Payroll e Gestão de Tempos. A justiça distributiva manifesta-se na perceção de proporcionalidade entre esforço e compensação. A justiça procedimental traduz-se em regras claras, estáveis e acessíveis quanto ao processamento salarial e registo de tempos. Já a justiça interpessoal assume especial relevância nas interações com os serviços de RH, onde atitudes de escuta, empatia e respeito influenciam diretamente a confiança dos colaboradores na legitimidade do sistema.

Para além destas dimensões, é ainda necessário considerar os mecanismos de controlo e poder presentes nos próprios processos de gestão de pessoas. A gestão do tempo e da remuneração constitui uma forma de regulação organizacional que vai além da técnica ou da conformidade legal. Michel Foucault (1975), através do conceito de controlo panótico, demonstra como a vigilância constante — mesmo quando invisível — induz à disciplina e à autorregulação. Na gestão de tempos, este controlo manifesta-se através de tecnologias que monitorizam presenças, ausências e tempos de pausa, criando um ambiente de supervisão contínua.

Crozier e Friedberg (1977) destacam, em sentido oposto, que o poder organizacional se exerce nas zonas de incerteza – espaços onde os procedimentos deixam margem à interpretação e à ação estratégica. Nos processos de Payroll, estas zonas emergem na gestão de exceções, na resolução de erros e no acesso privilegiado ao conhecimento técnico. Quem domina o funcionamento dos sistemas e a interpretação normativa ocupa uma posição-chave, reforçando o seu poder decisório dentro da organização.

A incorporação de princípios de equidade, transparência e respeito na arquitetura dos sistemas de RH torna-se, assim, indispensável para promover ambientes de trabalho confiáveis e legitimados. À medida que os serviços se digitalizam, é fundamental garantir que as tecnologias organizacionais não apenas reproduzam eficiência, mas também fortaleçam a confiança, o compromisso e o reconhecimento entre os trabalhadores (Colquitt et al., 2013).

3. Estratégia de pesquisa

3.1. Enquadramento metodológico

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, orientada para a compreensão aprofundada dos processos de Payroll e de gestão de tempos no contexto organizacional da Bosch Car Multimedia, em Braga. O objetivo central consiste em analisar a estruturação, a operacionalização e os significados atribuídos a estes processos no quotidiano da gestão de recursos humanos, valorizando a dimensão prática, relacional e simbólica que atravessa a sua implementação.

A escolha de uma metodologia qualitativa justifica-se pelos objetivos da reflexão adotados. A necessidade de aceder ao modo como os atores organizacionais vivenciam, interpretam e interagem com os sistemas e práticas de gestão implica a proximidade ao terreno e a valorização da experiência concreta (Denzin & Lincoln, 2018). Ao contrário das abordagens quantitativas, que privilegiam a medição de variáveis e a generalização de resultados, a investigação qualitativa procura apreender o sentido dos fenómenos no seu contexto natural, assumindo o investigador como instrumento ativo de recolha e análise da informação (Flick, 2009).

Neste enquadramento, optou-se por uma estratégia metodológica centrada em duas técnicas principais: a observação participante, enquanto instrumento privilegiado de captação de práticas e dinâmicas organizacionais em tempo real, e as conversas informais, que permitiram aceder a significados subjetivos e interpretações dos profissionais envolvidos nos processos estudados. A complementaridade entre estas técnicas possibilitou uma abordagem multilateral, simultaneamente processual e reflexiva, capaz de articular o que os atores fazem com o que dizem sobre o que fazem (Gauthier, 2006; Quivy & Campenhoudt, 2008).

O estágio curricular desempenhou um papel estruturante na estratégia de investigação, funcionando como espaço de imersão prolongada e contacto direto com a realidade empírica. A posição do investigador, situada entre o

envolvimento operativo e a análise objetiva, favoreceu a recolha de dados densos e contextualizados, ainda que colocasse também desafios ao nível da distância analítica e da gestão da subjetividade (Gold, 1958; Minayo, 2012).

A investigação desenvolvida não pretende formular generalizações estatísticas, mas sim produzir uma compreensão situada dos processos administrativos de RH, enquanto práticas socialmente construídas, tecnologicamente mediadas e organizacionalmente condicionadas. Esta opção metodológica visa, assim, contribuir para a reflexão sobre os impactos da transformação digital na gestão de pessoas, a partir de uma perspetiva empiricamente enraizada e teoricamente informada.

3.2. Observação participante

A observação participante constituiu a técnica central da minha estratégia de recolha de dados, permitindo-me acompanhar de forma sistemática e reflexiva os processos de Payroll e de gestão de tempos no contexto da Bosch Car Multimedia, em Braga. Esta técnica, enquadrada no paradigma qualitativo, visa aceder aos fenómenos no seu ambiente natural, tal como são vividos e interpretados pelos atores sociais, valorizando a proximidade e a imersão do investigador no terreno (Flick, 2009; Gauthier, 2006).

Na qualidade de estagiário posicionei-me como observador participante moderado (Gold, 1958), participando ativamente nas rotinas da equipa, sem perder o distanciamento crítico necessário à análise. Esta posição proporcionou-me acesso direto a práticas organizacionais quotidianas, procedimentos técnicos e dinâmicas interdepartamentais, constituindo uma base empírica rica para a construção da análise.

Durante os doze meses de estágio, observei atentamente a forma como os processos administrativos eram organizados, executados e ajustados em função das exigências concretas do trabalho. Registei situações de resolução informal de problemas, momentos de negociação entre áreas funcionais e formas tácitas de adaptação a situações excecionais. O foco recaiu sobre a articulação entre os HRS e os HRL, os mecanismos de verificação e validação de dados, os constrangimentos operacionais e as margens de flexibilidade dos fluxos definidos.

A recolha de dados foi realizada através de notas de campo sistematizadas, organizadas em categorias como descrição factual das atividades, interpretações preliminares e reflexões analíticas. Estes registos foram fundamentais para estruturar o meu olhar, evitando uma abordagem impressionista e garantindo a coerência entre o que observei e o que posteriormente analisei.

Através da observação participante, tive oportunidade de aceder a dimensões invisíveis dos processos organizacionais, que não se encontram formalizadas nos manuais ou nos sistemas informáticos. Esta técnica

permitiu-me compreender o peso da experiência tácita, da comunicação informal e da confiança mútua na gestão quotidiana de processos supostamente automatizados. A prática demonstrou que, mesmo em ambientes altamente digitalizados, os resultados dependem da capacidade de articulação, do julgamento humano e da intervenção em tempo útil.

Apesar da relevância desta técnica, reconheço que ela apresenta limitações inerentes à minha posição no campo. O facto de ter desempenhado simultaneamente o papel de estagiário e de investigador exigiu um exercício constante de autorreflexão, para evitar que o envolvimento direto nas tarefas conduzisse a uma familiaridade excessiva com o objeto de estudo. Para reduzir o risco de enviesamento, procurei adotar uma postura ética e sistemática, registando de forma consistente as observações, cruzando-as com as informações recolhidas nas conversas e apoiando as interpretações na literatura especializada. Esta atitude reflexiva, conforme defendem Denzin e Lincoln (2018) e Minayo (2012), é essencial na investigação qualitativa, permitindo ao investigador manter o equilíbrio entre proximidade empírica e distanciamento analítico.

A observação participante revelou-se, assim, uma ferramenta metodológica valiosa, não apenas para descrever processos, mas para compreender os significados, os ajustamentos e as tensões que atravessam a gestão de recursos humanos numa organização multinacional. Esta técnica permitiu-me construir uma análise empiricamente fundamentada, atenta às dinâmicas reais do trabalho e à complexidade dos sistemas de gestão em uso, reforçando a importância da presença prolongada no terreno como condição para uma interpretação rigorosa e situada da realidade organizacional.

3.3. Conversas informais no âmbito da observação participante

A par da observação participante, recorri a conversas informais como técnica complementar de recolha de dados, com o objetivo de aceder a interpretações, perceções e significados atribuídos pelos profissionais aos processos de Payroll e de gestão de tempos. Esta opção metodológica insere-se numa lógica qualitativa e flexível, que valoriza a espontaneidade e a naturalidade da interação, permitindo captar o ponto de vista dos colaboradores no seu próprio contexto de ação (Quivy & Campenhoudt, 2008; Minayo, 2012).

Estas conversas decorreram ao longo do estágio, de forma não estruturada e integradas na dinâmica quotidiana do trabalho. Foram conduzidas em momentos de pausa, em tarefas partilhadas ou em interações espontâneas, sempre com o cuidado de respeitar o ritmo e a disponibilidade dos interlocutores. Em vez de um guião rígido, utilizei questões abertas como ponto de partida – por exemplo: "como lidas normalmente com este tipo de exceção?", "o que torna este processo mais crítico?" ou "há aspetos que gostaria que fossem diferentes?" – que orientaram os diálogos de forma orgânica e contextualizada.

Os interlocutores abrangeram colaboradores de ambas as equipas, HRS e HRL, incluindo profissionais com diferentes níveis de antiguidade, experiência e responsabilidades funcionais. Esta diversidade de perfis permitiu recolher perspetivas diferenciadas sobre os mesmos processos, enriquecendo a análise e contribuindo para a triangulação com os dados obtidos através da observação participante.

Embora as conversas não tenham sido gravadas, por razões éticas e de adequação ao contexto informal, procedi à elaboração de notas de memória detalhadas imediatamente após cada interação, registando os principais tópicos abordados, as expressões utilizadas, os exemplos partilhados e as inferências subjacentes. Estes registos foram posteriormente organizados tematicamente e cruzados com as notas de campo, permitindo identificar padrões, contrastes e zonas de ambiguidade relevantes para a análise.

A utilização de conversas informais revelou-se particularmente útil para aceder a dimensões subjetivas e simbólicas da experiência dos trabalhadores com os processos em análise. Ao contrário de métodos mais estruturados, esta estratégia possibilitou a emergência de temas não previstos, como a perceção de rigidez dos fluxos, a informalidade na resolução de exceções ou a importância do reconhecimento interpessoal na eficácia dos processos.

Ao conjugar esta técnica com a observação participante, procurei garantir uma abordagem metodológica coerente, que respeitasse a lógica do campo e possibilitasse uma compreensão aprofundada dos processos de recursos humanos enquanto práticas vivas, negociadas e continuamente ajustadas.

3.4. Estratégia de pesquisa, limitações e considerações éticas

A investigação desenvolvida assentou numa abordagem qualitativa, combinando observação participante e conversas informais como técnicas centrais para a compreensão dos processos de *Payroll* e gestão de tempos. Esta estratégia permitiu aceder tanto à dimensão técnica e formal dos procedimentos administrativos, como aos significados que lhes são atribuídos pelos profissionais que os operam, às dinâmicas interpessoais que os atravessam e às margens de flexibilidade que os tornam viáveis. Os registos das conversas informais foram realizados sob a forma de notas de campo, redigidas logo após cada interação, com o objetivo de preservar as ideias centrais, expressões significativas e interpretações emergentes. Estas notas foram organizadas cronologicamente num diário de observação, mantido em formato digital e atualizado ao longo de todo o período de estágio.

A observação participante, realizada ao longo dos doze meses de estágio, possibilitou uma imersão contínua nas rotinas organizacionais, captando práticas quando ocorriam, bem como tensões, ajustamentos e desvios face aos fluxos normativos. As conversas informais, integradas no quotidiano laboral e não gravadas, funcionaram como espaços de escuta ativa, permitindo recolher perceções, críticas e racionalidades não

observáveis diretamente. A combinação destas técnicas garantiu triangulação de dados e confronto entre práticas e discursos, produzindo uma visão multilateral e aprofundada dos processos estudados.

Esta aproximação direta ao terreno constituiu uma das maiores riquezas metodológicas, mas também gerou desafios e limitações. A minha dupla posição como estagiário e investigador implicou acesso privilegiado a práticas e interações organizacionais, mas trouxe o risco de naturalização das práticas observadas e de perda de distância analítica. Para mitigar este risco, recorri a um registo sistemático de notas de campo, à confrontação das observações com os discursos recolhidos e à reflexão permanente com base na literatura especializada (Flick, 2009; Minayo, 2012).

Do ponto de vista ético, assegurei a confidencialidade e o anonimato dos participantes, omitindo nomes, cargos e qualquer informação que permitisse identificá-los direta ou indiretamente. As interações foram conduzidas num ambiente de confiança e voluntariedade, respeitando a espontaneidade das conversas e evitando qualquer forma de coação. A inexistência de consentimento escrito justificou-se pela natureza informal das conversas e pelo enquadramento profissional em que ocorreram, mas todas as partilhas foram feitas com conhecimento e concordância tácita dos interlocutores.

Desde o início do estágio, foi adotada uma postura de total transparência relativamente ao enquadramento académico da minha presença no departamento. Aquando da integração na equipa, tive a oportunidade de apresentar o objetivo do estágio e o propósito da investigação, esclarecendo que a análise incidia sobre processos e dinâmicas organizacionais, e não sobre a avaliação individual dos trabalhadores. Esta clarificação permitiu que todos os participantes tivessem conhecimento do âmbito do estudo e participassem de forma informada e voluntária ao longo do período de observação.

Reconheço que, pela natureza qualitativa e interpretativa da pesquisa, os resultados não são generalizáveis para outros contextos, sendo a análise situada e ancorada numa experiência concreta numa unidade organizacional específica. Ainda assim, considero que os contributos produzidos têm valor heurístico e analítico, na medida em que revelam dinâmicas, tensões e aprendizagens que podem ser reconhecidas em organizações com características semelhantes (Denzin & Lincoln, 2018).

Por fim, o estatuto de estagiário implicou também uma posição de relativa vulnerabilidade, condicionada por regras institucionais e margens restritas de intervenção direta. Contudo, esta condição permitiu aceder aos bastidores dos processos administrativos, compreender as "zonas cinzentas" da prática e desenvolver um olhar crítico e informado sobre os sistemas em funcionamento. Esta articulação entre experiência prática, reflexão teórica e compromisso ético foi determinante para garantir o rigor académico e a relevância sociológica da análise.

4. Descrição e análise dos resultados

A análise desenvolvida neste capítulo assenta numa abordagem qualitativa, sustentada pela observação participante e pelo registo sistemático das interações e procedimentos observados no departamento de Human Resources Services (HRS) da Bosch Car Multimedia. As notas de campo foram recolhidas de forma contínua ao longo do estágio, privilegiando momentos críticos do trabalho administrativo, como o fecho mensal e a resolução de exceções. Estas observações permitiram compreender as rotinas, as dinâmicas de cooperação e os mecanismos informais de coordenação que estruturam o funcionamento do HRS.

Paralelamente, realizaram-se conversas informais com membros da equipa, que contribuíram para clarificar perceções e significados atribuídos às práticas quotidianas. Os registos foram organizados num diário de campo digital, onde se anotaram episódios relevantes, padrões de interação e comentários interpretativos. Posteriormente, os dados foram tratados através de uma análise de conteúdo interpretativa, centrada na identificação de temas recorrentes, como a autoridade técnica, a cooperação interna e a racionalização dos processos. Esta estratégia analítica teve como objetivo articular as evidências empíricas com os referenciais teóricos apresentados, permitindo uma leitura sociológica do trabalho administrativo e das formas de poder e legitimidade que o atravessam.

4.1. Comunicação interdepartamental: fragilidades estruturais

A comunicação entre as equipas de Human Resources Services (HRS) e Human Resources Local (HRL) revelou- se um dos principais fatores que condicionam a eficiência dos processos de Payroll e de Gestão de Tempos. A partir das observações realizadas durante o estágio e dos registos produzidos ao longo das interações diárias, foi possível identificar dificuldades de articulação entre as duas áreas, sobretudo em situações que exigem rapidez na transmissão de informação e clareza na definição de responsabilidades.

Os registos de campo evidenciam que a comunicação entre equipas tende a ocorrer de forma fragmentada e reativa, em vez de estruturada e previsível. As informações circulam, muitas vezes, através de canais informais ou em momentos de urgência, o que origina atrasos, duplicação de tarefas e maior esforço de verificação. Apesar do recurso a plataformas digitais e procedimentos normalizados, persistem lacunas na coordenação que revelam dependência de contactos pessoais e conhecimento tácito para resolver exceções e alinhar decisões.

Esta constatação sugere que a falta de mecanismos formais de comunicação transversal limita a fluidez dos fluxos de trabalho e aumenta a probabilidade de erro nos processos administrativos. A fragmentação organizacional observada reflete o que Mintzberg (1993) descreve como uma falha de acoplamento entre unidades funcionais — quando os processos de coordenação não são suficientemente integrados para garantir coerência entre áreas interdependentes.

Do ponto de vista sociológico, esta fragilidade pode ser entendida como efeito de uma racionalização segmentada, característica de estruturas burocráticas em que cada departamento opera segundo normas e objetivos próprios. Tal como salientam Crozier e Friedberg (1977), as organizações funcionam como sistemas de ação onde a informação se distribui de forma desigual, criando zonas de incerteza que requerem negociação. Na Bosch, esta dinâmica manifesta-se nas dificuldades em articular equipas que, embora complementares, respondem a lógicas

distintas: o HRS, mais técnico e normativo, e o HRL, mais orientado para a gestão de pessoas e apoio direto aos colaboradores.

Ainda que estas barreiras existam, a observação ao longo do estágio permitiu perceber a disponibilidade e o espírito de colaboração entre as equipas. As interações revelaram uma cultura de entreajuda e uma preocupação genuína com a resolução dos problemas, mesmo quando o sistema formal não oferece soluções imediatas. A informalidade, neste caso, surge como recurso funcional — uma forma prática de garantir a continuidade do trabalho perante limitações estruturais.

A análise dos dados recolhidos demonstra que a comunicação interdepartamental constitui simultaneamente uma fragilidade e um potencial de melhoria. A ausência de espaços de alinhamento regulares e de canais formais de contacto limita a eficiência, mas a predisposição das equipas para cooperar indica uma base sólida sobre a qual é possível construir mecanismos mais consistentes de coordenação. Assim, mais do que um problema técnico, esta questão reflete a importância das relações de confiança e do diálogo interdepartamental como condições indispensáveis para a eficácia organizacional.

4.2. Invisibilidade do trabalho administrativo: Um déficit de reconhecimento

A análise do material empírico recolhido durante o estágio permitiu constatar que, dentro do departamento de Human Resources Services (HRS), o trabalho administrativo tende a ser subvalorizado na estrutura organizacional, apesar da sua relevância para o funcionamento global da empresa. As observações e registos de campo evidenciaram que muitas das tarefas desenvolvidas no HRS, por serem de natureza técnica, repetitiva e altamente padronizada, ocorrem de forma discreta, sem visibilidade direta perante outras áreas.

Este fenómeno de invisibilidade manifesta-se sobretudo no contraste entre a exigência técnica e o reconhecimento simbólico associado ao trabalho. As atividades realizadas — processamento de salários, validação de tempos, atualização de dados e controlo de conformidade — exigem precisão, responsabilidade e conhecimento especializado, mas raramente são percecionadas como contributos estratégicos. O valor do trabalho é reconhecido quando ocorrem erros ou falhas, e menos quando os processos decorrem de forma regular e sem incidentes. Esta assimetria entre esforço e visibilidade traduz um défice de reconhecimento institucional, que influencia a perceção de utilidade e pertença dos trabalhadores.

Sob uma perspetiva sociológica, este padrão pode ser interpretado à luz do conceito de trabalho invisível, desenvolvido por Star e Strauss (1999), que descrevem como certas funções, embora essenciais, permanecem ocultas porque não se enquadram nos critérios de prestígio ou valorização dominantes. No caso do HRS, o predomínio da racionalidade técnica e da automatização faz com que as tarefas administrativas sejam vistas como

rotineiras, apesar de serem cruciais para a estabilidade e credibilidade da empresa. Esta invisibilidade simbólica não decorre de negligência, mas da forma como as organizações hierarquizam o valor do trabalho – privilegiando o que é visível, inovador ou estratégico em detrimento do que é estável e continuado.

A observação participante revelou, ainda, que esta perceção não implica desmotivação ou conflito explícito, mas gera um sentimento de reconhecimento parcial. Os profissionais do HRS demonstram elevado compromisso com a qualidade e rigor do seu trabalho, porém sentem que a natureza invisível das suas funções limita a perceção externa do seu contributo. A ausência de feedback institucional regular e de mecanismos de valorização simbólica reforça este efeito, contribuindo para uma distância simbólica entre quem executa os processos e quem deles depende.

Este fenómeno pode ser também interpretado à luz da teoria do reconhecimento social de Honneth (1995), segundo a qual o reconhecimento é uma condição necessária para o desenvolvimento da autoestima e do sentido de pertença no trabalho. Quando as contribuições individuais não são percebidas ou valorizadas, ocorre uma forma subtil de desvalorização que afeta o envolvimento e o sentimento de justiça. Assim, a invisibilidade do trabalho administrativo não é apenas uma questão de comunicação, mas um indicador da forma como o valor simbólico é distribuído dentro da organização.

A análise dos dados recolhidos durante o estágio permite concluir que o desafio não está na ausência de competência ou empenho, mas na necessidade de reforçar a visibilidade e o reconhecimento institucional do trabalho técnico-administrativo. A criação de momentos de partilha, a integração das equipas em iniciativas transversais e o reconhecimento explícito das suas contribuições poderiam contribuir para equilibrar esta relação entre esforço e visibilidade. A eficiência organizacional, neste sentido, depende tanto da precisão técnica como da valorização simbólica do trabalho invisível que sustenta o quotidiano da empresa.

4.3. Cooperação interna: A cultura como recurso

Durante o estágio, tornou-se evidente que a cooperação interna constitui um dos principais recursos simbólicos e operacionais do departamento de *Human Resources Services* (HRS). As observações realizadas e os registos de campo mostraram que o funcionamento diário do departamento assenta fortemente na colaboração espontânea, na partilha de conhecimento e na entreajuda entre colegas, sobretudo em períodos de maior pressão, como o fecho mensal ou a resolução de exceções. Esta dimensão relacional revelou-se determinante para a eficácia global dos processos e para a coesão da equipa.

A cultura de entreajuda observada traduz uma forma de capital social organizacional que complementa os mecanismos formais de coordenação. Mesmo num contexto caracterizado por tarefas fortemente padronizadas e mediadas por sistemas digitais, o trabalho coletivo depende da capacidade dos profissionais em comunicar,

apoiar-se mutuamente e adaptar-se a imprevistos. Essa dinâmica confirma a ideia de que a eficiência, nas organizações, não resulta apenas da existência de normas e tecnologias, mas também da confiança construída nas interações diárias. A previsibilidade e o rigor técnico dos processos de *Payroll* e de Gestão de Tempos coexistem, assim, com formas informais de aprendizagem e cooperação que tornam o sistema mais flexível e resiliente.

Sob uma perspetiva sociológica, esta cultura colaborativa pode ser interpretada à luz do conceito de comunidades de prática proposto por Wenger (1998). Segundo o autor, as organizações aprendem e evoluem através de grupos de indivíduos que partilham um domínio de conhecimento e constroem, no quotidiano, significados comuns sobre o seu trabalho. No HRS, a partilha de experiências, a troca de soluções e o apoio entre pares configuram precisamente essa lógica de aprendizagem coletiva. A cooperação não é apenas um valor moral, mas um mecanismo de produção de conhecimento que contribui para a estabilidade e inovação dos processos.

Além disso, esta dimensão relacional demonstra o papel da cultura organizacional como elemento de integração e orientação. Schein (2010) argumenta que as culturas eficazes são aquelas que conseguem equilibrar disciplina e adaptabilidade, permitindo que as pessoas saibam o que se espera delas, mas também sintam liberdade para agir perante situações novas. Na Bosch Car Multimedia, a cultura de cooperação observada no HRS reflete essa capacidade de equilibrar formalismo e flexibilidade: os procedimentos são claros, mas a execução é sustentada por uma ética de apoio mútuo que reforça a confiança e o sentido de pertença.

A análise das notas de campo mostra ainda que este ambiente colaborativo funciona como um fator de aprendizagem organizacional. Em situações de dúvida ou dificuldade técnica, a troca de experiências dentro da equipa permitia encontrar soluções eficazes, reforçando a autonomia dos trabalhadores e reduzindo a dependência de hierarquias formais. Este tipo de aprendizagem prática, descrita por Argyris e Schön (1978) como "aprendizagem de ciclo duplo", permite não apenas corrigir erros, mas também rever as próprias regras ou procedimentos quando estes se revelam insuficientes. Assim, a cooperação no HRS contribui não apenas para a eficiência, mas também para a evolução e atualização contínua das práticas.

A dinâmica observada no HRS evidencia também uma forma particular de autoridade, assente menos na hierarquia formal e mais no reconhecimento técnico e profissional dos membros da equipa. Weber (1964) distingue entre diferentes tipos de autoridade – tradicional, carismática e racional-legal –, sendo esta última a que predomina nas organizações modernas, estruturadas por regras e competências definidas. Contudo, no contexto do HRS, a legitimidade de certas posições decorre, sobretudo, da autoridade técnica, isto é, da confiança que os colegas depositam na competência e experiência de quem domina os processos. Taylor e Van Every (2011) sublinham que as organizações se constroem comunicativamente através dessa autoridade situada, em que o conhecimento especializado confere poder de orientação e influência nas decisões diárias. Assim, a cooperação

observada não elimina as relações de poder, mas redefine-as, tornando o saber técnico e a capacidade de mediação elementos centrais de liderança e coordenação.

Em suma, a análise empírica demonstra que a cultura de cooperação interna constitui um dos pilares da eficiência e da legitimidade do departamento. Num ambiente de trabalho fortemente digitalizado, onde a racionalização tende a concentrar-se nos sistemas, são as relações humanas que garantem o equilíbrio entre norma e flexibilidade. A colaboração, a partilha e o reconhecimento mútuo funcionam como infraestruturas simbólicas que sustentam o funcionamento técnico e emocional da equipa. Mais do que um traço conjuntural, esta cultura representa um recurso organizacional valioso, que assegura a coesão, a aprendizagem e a continuidade do trabalho.

4.4. Processos técnicos como instrumentos de poder e legitimidade

A análise empírica realizada durante o estágio revelou que os processos técnicos desempenham, na Bosch Car Multimedia, uma função que ultrapassa a sua dimensão estritamente operacional. No departamento de Human Resources Services (HRS), procedimentos como o processamento salarial ou a gestão de tempos não são apenas mecanismos administrativos de registo e cálculo — são também estruturas de legitimação organizacional, que conferem previsibilidade, estabilidade e confiança às relações internas.

Os registos de campo permitiram observar que a competência técnica é um dos principais elementos de autoridade dentro do departamento. O domínio dos sistemas informáticos, das normas legais e dos fluxos internos confere aos profissionais do HRS um estatuto particular, baseado na fiabilidade e no conhecimento especializado. No contexto sociológico, a *competência técnica* remete para a combinação de saberes práticos e conhecimentos especializados que legitimam a atuação profissional num determinado domínio (Parsons, 1951; Dubar, 1998). Trata-se de uma forma de capital simbólico (Bourdieu, 1986), que confere autoridade a quem domina o funcionamento dos sistemas, as normas e os procedimentos, sendo reconhecida pelos pares como fonte legítima de orientação e decisão. No caso do HRS, esta competência manifesta-se na capacidade de interpretar corretamente as regras legais e de garantir a fiabilidade dos processos, funcionando como critério de prestígio interno e de poder organizacional. Esta autoridade não decorre de posições hierárquicas, mas da credibilidade que o saber técnico gera entre colegas e outros departamentos. Trata-se, assim, de um tipo de poder simbólico, sustentado pela confiança na capacidade de garantir a correção dos processos e a conformidade legal das operações.

Sob uma perspetiva sociológica, esta forma de autoridade pode ser compreendida à luz do conceito de autoridade racional-legal formulado por Max Weber (1922). Para o autor, o poder corresponde à capacidade de impor a própria vontade, enquanto a autoridade se distingue por ser uma forma de poder legitimada e reconhecida como legítima pelos subordinados. No contexto organizacional moderno, a legitimidade decorre da crença nas regras e

nos procedimentos formalmente instituídos, que definem funções, competências e responsabilidades. No HRS, essa racionalidade manifesta-se na padronização dos processos e na objetividade dos critérios aplicados, assegurando que as decisões são percebidas como justas, previsíveis e impessoais. A técnica, neste sentido, não é apenas um instrumento de execução, mas também um meio de legitimação institucional.

A análise dos dados mostra, contudo, que a autoridade técnica se constrói de forma relacional. Este tipo de autoridade, já identificado por Weber (1922) como uma forma derivada da autoridade racional-legal, assenta na legitimidade conferida pela competência e pelo domínio especializado de um saber. Gouldner (1954) e, mais tarde, Crozier e Friedberg (1977) evidenciam que, nas organizações, o conhecimento técnico pode tornar-se um recurso de poder, na medida em que permite gerir zonas de incerteza e garantir o controlo sobre processos críticos. No HRS, esta realidade manifesta-se na gestão de exceções ou na interpretação de situações ambíguas, onde a competência prática e o discernimento substituem a rigidez da norma. A autoridade técnica é, assim, uma forma de influência legitimada pelo saber, que funciona como mediação entre o formal e o contingente, entre a regra e a situação concreta.

A dimensão simbólica da técnica aproxima-se do que Foucault (1975) descreve como a relação entre saber e poder. A informação e o domínio dos sistemas tornam-se instrumentos de influência, não no sentido de vigilância ou controlo, mas como formas de reconhecimento e confiança. Quem domina os procedimentos é também quem garante que a organização funciona com segurança e previsibilidade. Este tipo de poder, longe de ser coercivo, é produtivo: cria ordem, gera confiança e estrutura o quotidiano organizacional.

A observação direta permitiu perceber que esta legitimidade técnica é amplamente reconhecida dentro da equipa e nas interações com outros departamentos. As decisões e interpretações realizadas pelo HRS tendem a ser aceites precisamente porque se apoiam em normas verificáveis e em critérios técnicos claros. Esta legitimidade traduz uma forma de poder funcional, centrado na fiabilidade, e uma forma de autoridade simbólica, sustentada pelo respeito e pela confiança.

Em síntese, a análise dos dados mostra que os processos técnicos no HRS funcionam como instrumentos de regulação e de coesão organizacional. A técnica, longe de ser neutra ou meramente instrumental, é um mediador entre pessoas, sistemas e valores institucionais. É através dela que se concretizam princípios de justiça, transparência e previsibilidade que sustentam a legitimidade do departamento. A racionalidade técnica, quando aliada à sensibilidade relacional e à partilha de conhecimento, torna-se um recurso de poder positivo – um poder que estabiliza, reconhece e dá sentido à ação coletiva.

5. Recomendações

5.1. Melhoria da comunicação interdepartamental

Uma das principais fragilidades identificadas durante o estágio prende-se com a comunicação entre os departamentos HRS e HRL. Esta dificuldade não é exclusiva da Bosch Car Multimedia e tem sido amplamente identificada na literatura como um obstáculo à eficácia organizacional (Mintzberg, 1993; Ulrich, 1997). Para colmatar este problema, recomenda-se a criação de canais regulares de comunicação direta, como breves reuniões semanais entre representantes de ambos os departamentos ou um canal digital comum (ex. grupo Teams exclusivo para articulação operativa). A existência de pontos de contacto claros e constantes poderia contribuir para a partilha atempada de informação, redução de ambiguidades e maior fluidez na gestão de exceções.

A técnica de "reuniões de alinhamento cruzado", proposta por Gratton e Erickson (2007), pode ser adaptada a este contexto, facilitando a construção de confiança mútua e o alinhamento de expectativas. Sugere-se também a elaboração de manuais operacionais partilhados, com fluxos de comunicação bem definidos, responsabilidades distribuídas e contactos de referência por tipo de situação. Esta clarificação organizacional poderia contribuir para reduzir os conflitos implícitos e aumentar a *accountability* entre equipas (Cameron & Whetten, 1983).

5.2. Reforço do reconhecimento do trabalho administrativo

Face ao sentimento generalizado de invisibilidade do trabalho desempenhado pelo HRS, torna-se fundamental adotar medidas que promovam a sua valorização simbólica e funcional. A literatura sobre reconhecimento organizacional destaca que a visibilidade e o sentido de propósito estão entre os principais preditores do bem- estar laboral e do envolvimento dos colaboradores (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000).

Recomenda-se a criação de momentos de partilha interna sobre os processos do HRS, nomeadamente através de pequenas apresentações em reuniões gerais ou eventos de equipa alargada. Estas iniciativas permitiriam sensibilizar os restantes trabalhadores para a complexidade e impacto do trabalho administrativo, reforçando a perceção de interdependência entre funções.

Como exemplo, poder-se-ia promover um "Ciclo de Conhecimento Interno", onde diferentes subequipas partilham, de forma informal, os seus processos, desafios e contributos para o funcionamento global. Outra possibilidade seria a participação pontual de elementos do HRS em reuniões interdepartamentais, com o objetivo de contribuir para o alinhamento de expectativas e partilha de constrangimentos operacionais. Esta integração pontual serviria também como forma de reconhecimento institucional do papel do HRS na sustentabilidade dos processos da organização (Becker & Huselid, 2006).

5.3. Preservação e valorização da cultura de equipa

A cultura de entreajuda e apoio mútuo identificada no seio do HRS constitui um ativo organizacional valioso, coerente com o que Schein (2010) define como cultura de "confiança funcional". Para garantir a sua continuidade, sugere-se a formalização de práticas de acolhimento e integração de novos elementos, com momentos de transmissão informal de conhecimento, padrinhos de equipa ou check-ins regulares com os mais recentes membros.

Estudos mais recentes sobre aprendizagem organizacional e integração social, como os de Eraut (2007) e Tynjälä (2013), destacam que os contextos informais de trabalho são cruciais para o desenvolvimento de competências, confiança e sentido de pertença. A aprendizagem situada, nestas abordagens, não depende apenas da transmissão formal de conhecimento, mas da participação ativa em comunidades de prática e da observação de comportamentos socialmente valorizados para o desenvolvimento de confiança, competência e pertença. Pode ainda ser relevante instituir momentos periódicos de reflexão em equipa sobre as dinâmicas internas, permitindo ajustar comportamentos e reforçar laços de confiança. Estes encontros podem assumir a forma de reuniões breves e informais, focadas em partilhas de experiência e boas práticas.

Exemplos como "retrospectivas de equipa" utilizadas em contextos Agile (Schwaber & Sutherland, 2017) podem ser adaptados à realidade do HRS, promovendo espaços de aprendizagem coletiva e melhoria contínua.

5.4. Reflexão final sobre as recomendações

As recomendações apresentadas resultam de uma leitura crítica das dinâmicas observadas durante o estágio e procuram responder a desafios empíricos específicos com propostas exequíveis e fundamentadas. Não pretendem constituir soluções fechadas, mas sim abrir espaço para uma reflexão coletiva e contínua sobre os modos de organização do trabalho nos departamentos de Recursos Humanos.

A análise desenvolvida demonstrou que a eficácia dos processos de Payroll e Gestão de Tempos não depende exclusivamente de sistemas tecnológicos ou normas procedimentais, mas da sua integração coerente num contexto relacional e simbólico mais amplo. Dimensões como a qualidade da comunicação interdepartamental, o reconhecimento do trabalho invisível e a preservação de culturas colaborativas revelaram-se centrais para a construção de confiança, previsibilidade e justiça organizacional.

Assim, melhorar os fluxos de comunicação, reforçar a visibilidade institucional do HRS e consolidar práticas internas de apoio mútuo não são apenas iniciativas operacionais — são condições estruturais para uma gestão mais ética, eficiente e participativa. A experiência no HRS da Bosch evidenciou que, mesmo em ambientes

tecnicamente avançados, o valor organizacional continua a residir, em grande parte, na qualidade das interações humanas.

Estas propostas ganham pleno sentido se forem apropriadas pelas equipas envolvidas e integradas num projeto institucional mais amplo, que valorize a corresponsabilização, o diálogo e a aprendizagem contínua. É nesta intersecção entre processos técnicos e relações sociais que se constrói, verdadeiramente, a eficiência com sentido.

6. Considerações Finais

6.1. Contributos da experiência de estágio

A experiência no departamento de *Human Resources Services* da Bosch Car Multimedia proporcionou um contacto privilegiado com os bastidores da gestão administrativa de pessoas num contexto multinacional altamente digitalizado. Longe de ser um exercício técnico neutro, a gestão de *Payroll* e de Tempos revelou-se um espaço organizacional denso, onde se cruzam rotinas automatizadas, julgamentos humanos e tensões interdepartamentais. O estágio permitiu não apenas aplicar conhecimentos adquiridos em contexto académico, mas também desenvolver uma consciência crítica sobre os efeitos simbólicos, relacionais e estratégicos destes processos.

6.2. Conclusões analíticas

A análise dos processos revelou que a eficiência organizacional não depende apenas da existência de sistemas tecnológicos avançados, mas da forma como esses sistemas são integrados num tecido organizacional vivo. A comunicação deficiente entre equipas, a invisibilidade simbólica do trabalho administrativo e a informalidade como mecanismo de compensação de falhas revelam que a eficácia operacional está profundamente enraizada em fatores sociológicos — confiança, reconhecimento, cultura e poder.

A automatização, por si só, não resolve as fragilidades: pode até intensificá-las, caso não seja acompanhada de uma estratégia de inclusão, diálogo e corresponsabilização entre áreas. Os processos de Payroll e Gestão de Tempos, ao influenciarem diretamente os rendimentos, os horários e os direitos dos trabalhadores, tornam-se mecanismos estruturais de regulação social e organizacional. O seu desenho e aplicação têm implicações diretas na perceção de justiça interna, coesão da equipa e legitimidade da estrutura de RH.

6.3. Implicações para a teoria e para a prática

Este trabalho contribui para o campo da Sociologia ao demonstrar que os processos administrativos, frequentemente vistos como meramente operacionais, são palco de disputas simbólicas e relações de poder. A leitura crítica do Payroll enquanto tecnologia social permite alargar a compreensão do papel dos sistemas de informação na construção da ordem organizacional.

Para o domínio das Políticas Sociais, este estudo evidencia que a proteção dos direitos laborais não se concretiza apenas nas normas legais, mas na forma como estas são operacionalizadas dentro das organizações. A gestão do tempo e do salário, se feita com opacidade ou insensibilidade relacional, pode minar os princípios de dignidade e justiça que sustentam o Estado Social.

6.4. Riscos e tensões não resolvidas

Apesar do contributo significativo do estágio para o entendimento crítico dos processos administrativos de Recursos Humanos, existem limitações que importa reconhecer e que delimitam o alcance deste trabalho. Em primeiro lugar, a análise foi realizada num único contexto organizacional, o que significa que as conclusões extraídas estão fortemente condicionadas pelas características específicas desta unidade, incluindo a sua cultura interna, modelo de gestão e grau de maturidade digital.

A natureza exploratória do trabalho, ancorada sobretudo na observação participante, análise documental e conversas informais com colegas de equipa, limitou a possibilidade de uma análise comparativa ou quantitativa mais robusta. A ausência de benchmarking com outras unidades da Bosch ou com empresas do mesmo setor impede uma avaliação mais objetiva do grau de eficiência ou inovação dos processos analisados. Um estudo com maior amplitude poderia revelar padrões mais generalizáveis e identificar boas práticas que escaparam à observação localizada.

Também se registaram constrangimentos relacionados com o acesso à informação. Por razões de confidencialidade e segurança de dados, alguns documentos internos e relatórios de desempenho não estavam disponíveis para consulta integral, o que limitou a análise de certos fluxos críticos, nomeadamente os que envolvem decisões estratégicas da gestão de Recursos Humanos a nível global. Esta limitação afetou a profundidade da análise de impacto das propostas de melhoria.

A posição de estagiário, apesar de privilegiada em termos de acesso a determinados processos, condiciona inevitavelmente a relação com o contexto observado. A integração parcial na equipa e a curta duração da experiência (face ao ciclo completo dos processos anuais de RH) limitam a capacidade de acompanhar efeitos de longo prazo ou de avaliar a consistência das práticas ao longo de diferentes ciclos operacionais.

A abordagem metodológica adotada — de cariz qualitativo, indutivo e centrado na experiência concreta — não visou produzir indicadores de desempenho nem medir estatisticamente os resultados dos processos. Esta opção metodológica, embora adequada aos objetivos do estágio e ao enquadramento sociológico do trabalho, reduz a possibilidade de extrapolar conclusões com base empírica mais ampla.

Estas limitações não anulam o valor do trabalho realizado. Pelo contrário, evidenciam a complexidade do tema e reforçam a necessidade de investigações futuras mais amplas, sustentadas em métodos mistos, amostras diversificadas e análise longitudinal, que permitam aprofundar o impacto organizacional, humano e social das práticas administrativas de Recursos Humanos.

6.5. Propostas finais

Mais do que implementar ferramentas ou criar novos processos, as organizações precisam de cultivar relações de confiança, transparência e reconhecimento mútuo. A qualidade dos sistemas de RH depende da articulação entre técnica e sentido: processos bem desenhados só geram valor quando fazem sentido para quem os opera e para quem deles depende.

A Bosch Car Multimedia tem, neste sentido, uma base sólida para evoluir. A cultura interna cooperativa do HRS é um trunfo importante, mas que precisa de ser protegido, valorizado e expandido para além das suas fronteiras. A construção de uma identidade organizacional baseada na justiça, na escuta e na corresponsabilização é o próximo passo lógico para consolidar a eficácia e a legitimidade dos processos de gestão de pessoas.

6.6. Reflexão crítica e profissional

A experiência vivida na Bosch Car Multimedia demonstrou que os processos administrativos de Recursos Humanos, apesar de frequentemente subvalorizados, são pilares fundamentais da organização. O correto funcionamento do *Payroll* e da Gestão de Tempos influencia diretamente a perceção de justiça, o bem-estar dos colaboradores, a reputação interna do departamento de RH e a sustentabilidade das relações laborais. Estes processos, quando bem geridos, não são meramente operacionais — são veículos de confiança institucional e de coesão organizacional.

O contacto com este contexto organizacional permitiu compreender a complexidade de assegurar simultaneamente a conformidade legal, a eficiência operacional e a resposta às expectativas dos trabalhadores. Foi possível observar que, mesmo em ambientes altamente digitalizados, a tecnologia só acrescenta valor quando acompanhada por processos claros, comunicação eficaz e cultura de responsabilidade partilhada.

Ao longo do estágio, tornou-se evidente que as práticas de gestão de pessoas não podem ser dissociadas das orientações mais amplas das Políticas Sociais. A forma como uma organização trata o tempo, o salário, os direitos e os deveres dos seus colaboradores reflete a sua posição perante valores como equidade, dignidade no trabalho e justiça organizacional. Esta perceção reforça a necessidade de uma abordagem ética e crítica, que valorize o papel dos Recursos Humanos como agentes de mediação entre as exigências do mercado e os direitos sociais dos trabalhadores.

Mais do que uma simples aplicação de conhecimentos, este estágio funcionou como um espaço de aprendizagem contínua, de desenvolvimento de pensamento crítico e de aprofundamento da relação entre teoria e prática. A reflexão feita ao longo deste relatório é, por isso, não apenas uma síntese de tarefas realizadas, mas uma tomada de posição sobre o papel dos sociólogos e profissionais das políticas sociais nas organizações contemporâneas.

A conclusão deste percurso formativo deixa, assim, uma convicção renovada: a transformação digital, por si só, não garante progresso. O verdadeiro salto qualitativo acontece quando as ferramentas tecnológicas são colocadas ao serviço de práticas justas, humanas e conscientes. É nessa intersecção entre eficácia e ética, entre sistemas e pessoas, que reside o verdadeiro potencial transformador das políticas organizacionais.

Bibliografia

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Psychological Bulletin, 117(3), 497–529. https://doi.org/10.1037/0033- 2909.117.3.497

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management, 32*(6), 898–925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.

Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). HRM 4.0: Conceptualizing the digitalization of human resource management. *Employee Relations, 41*(2), 400–420. https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0111

Bondarouk, T., & Rüel, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(3), 505–514. https://doi.org/10.1080/09585190802707235

Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management, 28*(9), 1332–1362. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118139

Bosch. (2024). *História e perfil institucional*. Bosch. https://www.bosch.com Bosch. (2023).

Annual Report 2023. Robert Bosch GmbH.

Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007). *International human resource management*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.

Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Henke, N., & Trench, M. (2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier?* McKinsey Global Institute.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2015). *Recursos Humanos: 10 temas para gestores*. Actual Editora.

Cameron, K., & Whetten, D. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press.

Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Manole.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2013). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Corcuff, P. (2003). *As novas sociologias: Construções da realidade social*. Instituto Piaget.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34–48. https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Seuil.

Davenport, T. H., & Harris, J. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale*. Bayard.

Deloitte. (2019). *Global human capital trends 2019: Leading the social enterprise–Reinvent with a human focus*. Deloitte Insights.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage. Drucker, P. F. (1999).

Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.

Eraut, M. (2007). Learning from other people in the workplace. *Oxford Review of Education, 33*(4), 403–422. https://doi.org/10.1080/03054980701425706

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business, 45*(2), 161–168. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Sage. Foucault, M. (1975).

Surveiller et punir: Naissance de la prison. Gallimard.

Gabel, D., & Bruner, R. (2003). Global payroll: A framework for multinational companies. *Benefits Quarterly, 19*(4), 209–218.

Garvin, D. A. (1998). *The processes of organization and management*. Sloan Management Review, 39(4), 33–50.

Gauthier, B. (2006). *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy, 12*(1), 78–104. https://doi.org/10.1080/09692290500049805

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Polity Press.

Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces, 36*(3), 217–223. https://doi.org/10.2307/2573808

Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review, 85*(11), 100–109.

Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps: Introduction à l'écologie temporelle*. Octarès Éditions. INE. (2015). *Boletim Estatístico: Indicadores de Conjuntura*. Instituto Nacional de Estatística.

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies, 45*(1), 1–25. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x

Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 23*(1), 18–36. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002

Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies, 48*(2), 235–252. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x

Minayo, M. C. S. (2008). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (11.ª ed.). Hucitec.

Minayo, M. C. S. (2012). *Análise qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade*. Ciência & Saúde Coletiva, 17(3), 621–626. https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.

Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. (2007). E-HRM: Practices of Greek companies. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(6), 1225–1246. https://doi.org/10.1080/09585190701391901

Pires, A. (2018). *Sociologia do trabalho e das organizações*. Edições Sílabo.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. Quivy, R., & Campenhoudt,

L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed.). Gradiva.

Reiche, B. S., Harzing, A.-W., & Pudelko, M. (2016). Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies, 46*(5), 528–551. https://doi.org/10.1057/jibs.2015.8

Ruta, C. D. (2005). The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations. *Human Resource Management, 44*(1), 35–53. https://doi.org/10.1002/hrm.20037

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal, 22*(3), 237–250. https://doi.org/10.1002/smj.153

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business, 46*(4), 506–516. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum. Schwaber, K., &

Sutherland, J. (2017). *The Scrum guide*. Scrum.org.

Silva, P., & Teixeira, A. (2019). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e práticas* (2.ª ed.). RH Editora.

Sorge, A., & Harzing, A.-W. (2003). The internationalization of HRM: Key issues and future research agenda. *International Journal of Human Resource Management, 14*(3), 275–294. https://doi.org/10.1080/0958519021000022142

Star, S. L., & Strauss, A. (1999). Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. *Computer Supported Cooperative Work, 8*(1–2), 9–30. https://doi.org/10.1023/A:1008651105359

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review, 17*(1), 19–37. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002

Supiot, A. (2004). *Beyond employment: Changes in work and the future of labour law in Europe*. Oxford University Press.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business, 45*(2), 122–133. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019

Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P model of workplace learning: A literature review. *Vocational and Learning, 6*(1), 11–36. https://doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management, 54*(2), 159–171. https://doi.org/10.1002/hrm.21723

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity.* Cambridge University Press.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal, 21*(2), 93–104. https://doi.org/10.1111/j.1748- 8583.2010.00165.x

Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power.* Basic Books.

Anexos

Anexo A – Excerto ilustrativo do diário de observação

O presente anexo apresenta um excerto ilustrativo do diário de observação elaborado com base nas notas de campo e nos registos produzidos ao longo do período de estágio, no âmbito da observação participante. Os registos aqui apresentados foram sistematizados posteriormente com o objetivo de formalizar o processo de observação e evidenciar o tipo de informação recolhida durante a investigação. Os conteúdos têm caráter exemplificativo e foram integralmente anonimizados, respeitando princípios éticos de confidencialidade e proteção dos participantes.

Excerto 1

Contexto: Departamento de Human Resources Services (HRS) – Área de Payroll
Situação observada: Validação mensal dos tempos de trabalho e identificação de inconsistências

Descrição:
Durante o processo mensal de validação dos tempos de trabalho, foram identificadas discrepâncias entre os registos automáticos do sistema e as horas efetivamente trabalhadas por alguns colaboradores. Estas situações exigiram contacto com os Recursos Humanos Locais para clarificação da informação e posterior correção manual dos registos, de modo a garantir a exatidão dos dados utilizados no processamento salarial.

Notas analíticas:
Este tipo de ocorrência evidencia a dependência dos processos administrativos relativamente à intervenção humana, mesmo em contextos altamente digitalizados. A necessidade de correções manuais introduz margens de flexibilidade no processo, mas também potencia riscos de erro e aumento da carga administrativa, reforçando a importância da comunicação interdepartamental para assegurar a fiabilidade e a justiça dos resultados produzidos.

Excerto 2

Contexto: Articulação entre a equipa de Payroll e Recursos Humanos Locais
Situação observada: Esclarecimento de dúvidas relativas a exceções nos registos de tempo

Descrição:
Foram observadas situações em que colaboradores reportaram exceções nos registos de tempo, relacionadas com horários atípicos ou ausências específicas. Estas situações exigiram trocas de informação entre a equipa de Payroll e os Recursos Humanos Locais, com vista à correta interpretação das regras aplicáveis e à atualização dos registos no sistema.

Notas analíticas:
Estas interações revelam a complexidade dos processos administrativos e a impossibilidade de uma automatização totalmente autónoma. A interpretação das regras e a gestão de exceções dependem fortemente do conhecimento prático das equipas envolvidas, evidenciando a articulação entre dimensões técnicas, normativas e humanas na regulação do trabalho.

Excerto 3

Contexto: Processamento salarial e verificação final

Situação observada: Revisão de dados antes do fecho do processamento

Descrição:

Antes do fecho do processamento salarial, foram realizadas verificações finais para confirmar a coerência dos dados introduzidos, incluindo tempos de trabalho, ausências e outros elementos com impacto direto no cálculo salarial. Este momento revelou-se crítico para a deteção de eventuais inconsistências que, caso não fossem corrigidas, poderiam ter impacto direto na remuneração dos colaboradores.

Notas analíticas:

Este momento do processo ilustra de forma clara a dimensão social dos procedimentos administrativos, na medida em que pequenas inconsistências técnicas podem produzir efeitos concretos e imediatos na vida dos trabalhadores. A atenção ao detalhe e a responsabilidade associadas a estas tarefas reforçam o papel dos processos de Payroll enquanto mecanismos centrais de regulação social do trabalho no interior da organização.