

ANEXOS

ANEXO I – GUIÕES DE ENTREVISTA

GUIÃO DE ENTREVISTA - CHEFIAS

1. O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

- ✍ A empresa está totalmente certificada, desde quando?
- ✍ Quanto tempo demorou a implementar o processo de certificação?
- ✍ Quais foram os motivos que levaram a empresa a certificar o seu sistema de gestão pela qualidade?
- ✍ Quais as principais alterações que a empresa sofreu com o processo de certificação?
- ✍ Quais os principais obstáculos ao processo de certificação?
- ✍ Refira as (três) principais vantagens da certificação para a empresa?

2. DEPARTAMENTO DE PESSOAL / PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

- ✍ Que papel teve o departamento de pessoal na implementação do sistema de qualidade?
- ✍ Com a certificação, o departamento de pessoal, sofreu mudanças?
- ✍ Verificaram-se mudanças ao nível da gestão dos trabalhadores Quais?

3. O DEPARTAMENTO DE PESSOAL NA EMPRESA

- ✍ Quais são as tarefas pelas quais o departamento de pessoal é responsável?
- ✍ Que outras funções considera que o departamento de pessoal poderia ter?
- ✍ Qual a relação do departamento de pessoal com os outros departamentos?
- ✍ O departamento de pessoal é ouvido quando acontecem mudanças na empresa ou são lhe transmitidas as decisões dos outros departamentos posteriormente?

4. FUNÇÕES DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

- ✍ O departamento de pessoal estabelece algum plano estratégico de acção? Com que frequência?
- ✍ Descreva o processo de selecção e recrutamento na empresa?
- ✍ Este processo é igual para todas as funções, ou não? Se não quais as diferenças e porque é que é diferente?
- ✍ A empresa tem investido na formação dos seus recursos humanos?
- ✍ Como se processa o processo de formação e quem é o departamento responsável?
- ✍ Existem avaliação de desempenho dos trabalhadores? Como é que se processa essa avaliação e quem é o departamento responsável?
- ✍ O sistema de remuneração dos trabalhadores é fixo ou depende da avaliação de desempenho?
- ✍ Como se processa a avaliação da satisfação dos trabalhadores?
- ✍ Concerteza existem na empresa trabalhadores mais empenhados. Esse esforço é reconhecido e recompensado pela empresa ou não?

5. TRABALHADORES / PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

- ✍ Como foi dado conhecimento aos trabalhadores do processo de certificação?
- ✍ Como reagiram os trabalhadores ao processo de certificação?
- ✍ Existe a preocupação de envolver os trabalhadores no sistema de qualidade da empresa? De que forma é conseguido esse envolvimento?
- ✍ A reacção dos trabalhadores foi um obstáculo ou uma mais valia para o processo de certificação?
- ✍ Quais as principais mais valias da participação dos trabalhadores no processo de certificação?
- ✍ Poder-se-á dizer que uma vantagem da qualidade terá sido a motivação, integração e clarificação de responsabilidade de cada trabalhador ou nada disto se verificou?
- ✍ Quais os principais obstáculos que os trabalhadores colocaram ao processo de certificação?
- ✍ Comparando as funções dos trabalhadores antes e depois da certificação diria que:
 1. Os trabalhadores têm mais ou menos autonomia no trabalho?
 2. Há mais centralização ou menos centralização do poder nas chefias?
 3. Os trabalhadores são mais ou menos vigiados / controlados?

4. Há mais colaboração entre os trabalhadores ou o trabalho é realizado de forma mais individual?
5. Os trabalhadores têm tarefas mais definidas ou existe mais flexibilidade/rotatividade de tarefas?
6. É exigida aos trabalhadores mais iniciativa ou as suas funções estão definidas ao ínfimo pormenor?
7. Os trabalhadores têm mais ou menos responsabilidades?

6. QUESTÕES GERAIS

- ✍ Como se processa a comunicação interna, dentro da empresa? Se o nível mais alto da empresa (a gerência) toma uma decisão ou define um objectivo, como é que essa decisão ou objectivo chega ao conhecimento dos trabalhadores de nível mais baixo?
- ✍ Os trabalhadores participam no processo de tomada de decisão?(por exemplo, nas reuniões, participa algum representante dos trabalhadores)?
- ✍ Existe algum sistema de recolha de sugestões dos trabalhadores?

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS INQUIRIDOS

- Idade
- Sexo
- Estado Civil
- Habilitações Literárias
- Antiguidade na Empresa
- Nível de Responsabilidade na Empresa

1. O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

- ✍ Sabe que a ABOLINI tem o seu sistema de qualidade certificado?
- ✍ Para si quais foram os motivos que levaram a empresa a apostar na qualidade?
- ✍ Que alterações acha que a empresa sofreu com este processo?
- ✍ Quais considera serem os principais obstáculos à implementação da qualidade?
- ✍ Quais as principais vantagens da qualidade para a empresa?

2. TRABALHADORES / CERTIFICAÇÃO

- ✍ Como é que os trabalhadores tiveram conhecimento do processo de qualidade da empresa?
- ✍ Como reagiram os trabalhadores ao processo de certificação pela qualidade?
- ✍ Acha que os trabalhadores gostam mais do seu trabalho agora ou gostavam mais como era antes?
- ✍ Acha que o sistema de qualidade trouxe vantagens ou desvantagens para os trabalhadores?
- ✍ Quais as principais vantagens para os trabalhadores?
- ✍ Quais as principais desvantagens para os trabalhadores?
- ✍ Comparando as suas funções antes e depois da certificação diria que: Lembra-se como era o trabalho antes da certificação? O que é que mudou?
 1. Têm mais ou menos autonomia /liberdade?
 2. É mais ou menos vigiado / controlado?
 3. Os trabalhadores ajudam-se mais uns aos outros ou cada um trata do seu trabalho?
 4. Cada um tem tarefas bem definidas ou acaba-se por fazer um pouco de tudo?
 5. É exigida aos trabalhadores mais iniciativa ou as suas funções estão definidas ao ínfimo pormenor?
 6. Tem mais ou menos responsabilidades?
- ✍ Tem conhecimento das decisões, objectivos que a gerência toma ou não? Se tem quem lhe dá conhecimento deles?
- ✍ Alguma vez falou com a gerência da empresa ou com o encarregado acerca do seu trabalho ou fala apenas com o seu chefe mais directo?
- ✍ Alguma vez, o senhor ou algum dos seus colegas, foi chamado para participar em alguma reunião?

- ✍ Alguma vez deu sugestões acerca do seu trabalho a algum chefe seu? Sentir-se-ia à vontade para o fazer?
- ✍ Quando se esforça sente que o seu esforço é reconhecido e recompensado pela empresa ou não?

3. TRABALHADORES / RECURSOS HUMANOS

- ✍ Alguma vez foi ao departamento de pessoal? Em que situação?
- ✍ Por exemplo quando é necessário mais um trabalhador para a empresa quem é que trata do processo?
- ✍ Já alguma vez fez formação?
- ✍ Como se processa o processo de formação?
- ✍ O seu trabalho é avaliado pelos seus superiores?
- ✍ O seu salário é fixo ou depende da avaliação do seu trabalho?

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS INQUIRIDOS

- Idade
- Sexo
- Estado Civil
- Habilitações Literárias
- Antiguidade na Empresa
- Nível de Responsabilidade na Empresa
- Categoria Profissional

ANEXO II – TABELAS ANÁLISE DE CONTEÚDO

Parte I – Implementação do processo de certificação da qualidade

Tabela 1 – Categoria: motivos que levaram a empresa a implementar o processo de certificação da qualidade

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Motivos que levaram a empresa a implementar o processo de certificação da qualidade	A organização existente na empresa	<p>“Em termos de organização a empresa sempre funcionou muito bem porque sempre fomos muito organizados e muito limpos mas em termos de documentação, por exemplo, trabalhar com máquinas, o que é que se faz naquela área, naquela secção, as pessoas sabiam mas era só de umas para as outras, de resto não existia nada.” (Ent. 4, li. 12)</p> <p>“A firma funciona bem, ordenado, limpeza, tem tudo.” (Ent. 10, li. 4)</p> <p>“De certa maneira agente já fazia, de uma maneira mais arcaica mas a fábrica já tinha organização, já tínhamos tudo, já tínhamos que saber quantas peças tinha um produto, qual o produto – se tinha – ou se não tinha, se havia feito ou se havia, se havia em stock, pré-montado ou para se montar. Havia alguma ordem, a organização a fábrica já tinha.” (Ent. 1, li. 22)</p> <p>”Não pela organização. Porque há quem se certifique para ter uma empresa organizada, não foi bem o nosso caso.” (Ent. 8, li. 12)</p> <p>“Não foi propriamente para organizar a empresa. Dá-me a sensação que ela ia avançar de qualquer maneira, já estávamos a começar a fazer isso.” (Ent. 2, li. 83)</p>
	Pretensão de organização da empresa	<p>“Uma forma de melhorar o sistema, talvez, melhorar o sistema e caminhar cada vez mais longe, se possível.” (Ent. 11, li. 4)</p> <p>“Olhe primeiro, a organização.” (Ent. 1, li. 8)</p> <p>“Modernizar.” (Ent. 21, li. 7)</p> <p>“Quer-se que as coisas funcionem bem.” (Ent. 7, li. 11)</p>
	Por questões de mercado	<p>“Penso que para ter mais produção e vender melhor.” (Ent. 14, li. 4)</p> <p>“Para dar uma maior visibilidade à empresa.” (Ent. 2, li. 82)</p> <p>“Para tornar a empresa mais competitiva.” (Ent. 3, li. 11)</p> <p>“Para já muitas empresas fazem isso por nome. Uma empresa que tenha um certificado de qualidade em princípio no mercado tem mais peso.” (Ent. 7, li. 9)</p> <p>“Foi por causa do mercado, da entrada na comunidade.” (Ent. 19, li. 4)</p> <p>“Acho que como isto agora está a evoluir, acho que é por esse motivo, porque há muita concorrência e acho que é por esse motivo que levou a empresa a fazer isso.” (Ent. 23, li. 5)</p> <p>“O mercado exige qualidade.” (Ent. 9, li. 15)</p> <p>“Portanto, apostaram, penso eu para alargar mais o mercado internacional. A empresa já tinha qualidade, quis apostar para subir.” (Ent. 20, li. 4)</p> <p>“Para vender melhor, para ficar melhor.” (Ent. 16, li. 6)</p> <p>“Os patrões é que resolveram certificar, se calhar viram vantagens em termos de mercado, penso eu, viram mais valias em termos de mercado.” (Ent. 2, li. 80)</p>
	Para oferecer garantias aos clientes	<p>“O certificado de qualidade é para que o cliente tenha garantia do produto que compra. (...) Se o cliente que nos compra os móveis não tiver garantia de qualidade do que compra automaticamente não nos compra o artigo. É bom para a empresa porque é uma garantia que o cliente tem.” (Ent. 9, li. 8)</p> <p>“De resto em termos de empresa, aqui é uma empresa organizada, e procura boa qualidade e portanto, os móveis são vendidos com garantia, com qualidade se houver problema a fábrica responsabiliza-se, por isso, porque tem o certificado de qualidade.” (Ent. 9, li. 76)</p> <p>“Servir melhor os clientes.” (Ent. 9, li. 3)</p>

	Para reforçar a qualidade	<p><i>“Tinha-se que apostar no futuro, tinha-se que trabalhar e chegar a um ponto e trabalhar com qualidade.”</i> (Ent. 11, li. 13)</p> <p><i>“A qualidade, mais qualidade dos produtos.”</i> (Ent. 1, li. 12)</p> <p><i>“Foi uma questão de ser uma experiência nova, razões de qualidade, a qualidade em si é mais a máquina porque a qualidade já nós temos em termos de produto é só mais ter um certificado o que teria vantagem.”</i> (Ent. 6, li. 6)</p>
		<p><i>“Melhorar a qualidade dos móveis.”</i> (Ent. 9, li. 3)</p> <p><i>“Tem que sair com mais qualidade.”</i> (Ent. 21, li. 47)</p> <p><i>“Manterem níveis sempre correctos, o mais correcto possível, só se forem oscilações de décimas é que é aceitável.”</i> (Ent. 1, li. 79)</p> <p><i>“Eu penso que a qualidade (...) é uma firma que sempre foi muito exigente nesse sentido. Apostar na qualidade, no trabalho bem feito o mais possível. Dentro daquilo que nós sabemos fazer o melhor possível.”</i> (Ent. 13, li. 3)</p> <p><i>“Apostou na qualidade, isso é um bocado assim, não sei. A empresa conforme é, uma empresa grande, acho que a empresa conforme é grande tem que apostar na qualidade para ter mais, desenvolvimento, mais... (...) Mais clientes, isso tudo. Uma empresa conforme ela é, se não tiver qualidade, eu acho que não chega a lado nenhum.”</i> (Ent. 24, li. 5)</p> <p><i>“É complicado, não é, hoje em dia a maioria das empresas... a qualidade hoje em dia é exigida a quase.”</i> (Ent. 12, li. 13)</p> <p><i>“A mobília aperfeiçoou-se mais, produz-se muito mais e em menos tempo.”</i> (Ent. 18, li. 21)</p>
	Devido aos recursos humanos	<p><i>“Primeiro de tudo penso que a entrada de engenheiros e isso tudo veio ajudar a que isto fosse para a frente em termos de qualidade. Entrada de pessoal novo especializado nessa matéria.”</i> (Ent. 18, li. 4)</p> <p><i>“Achava que tinha boas qualidades cá dentro, que éramos capaz de ter boas qualidades, para ser certificada (...) Também apostaram nos trabalhadores que tinham.”</i> (Ent. 22, li. 8)</p>
	Pela existência de financiamentos	<p><i>“Os principais motivos deve ser, deve haver algum subsídio para isso, não sei. Acho bem é porque a firma está a trabalhar bem, é bom para eles e para nós.”</i> (Ent. 15, li. 5)</p> <p><i>“Porque na altura havia os... como é que se chama aqueles... aqueles pacotes, não é, de financiamento.”</i> (Ent. 3, li. 12)</p> <p><i>“Na altura haviam os financiamentos que levaram a que a empresa aproveita-se isso.”</i> (ent. 8, li. 142)</p> <p><i>“Penso que houve financiamento para isso, ao nível do Estado e da CEE.”</i> (Ent. 8, li. 9)</p>

Tabela 2 – Categoria: obstáculos à implementação do processo de certificação da qualidade

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Obstáculos à implementação do processo de certificação da qualidade	Falta de orientação	<p><i>“Pois, pois, é preciso por umas fachas nas rampas, amanhã é nas escadas, depois é preciso por corrimões nas escadas, depois da próxima vez já é preciso por umas marcas debaixo dos extintores, bolas, ando sempre com o trolha atrás de mim para pintar. Bolas, se houvesse um plano director, logo inicial. Para mim, essa é que era... Fazer pouco mas bem feito logo desde o início e a partir daí íamos avançando gradualmente.”</i> (Ent. 2, li. 131)</p> <p><i>“Mas sinalética agente vê que há, não há, não há quem nos oriente, pelo menos é o que eu sinto no dia-a-dia, não há quem nos oriente de uma forma correcta e objectiva, que ainda ontem, anteontem esteve aí o senhor do Ministério do Trabalho a fazer uma fiscalização, e fomos ver a higiene e a segurança, tudo isso... Estava aqui o homem que nos disse, eh pá, ponham... Cada vez que eu faço a pintura da fábrica em termos de sinalética – e estava o homem responsável por esta última transformação, e ele não concordou com o que estava. Houve ali uma situação clara, embora pontual, chegou ali, à beira de uma secção e disse-me: “Diga-me onde é que estão os extintores.” E eu disse porque sei deles. Mas ele não os via. Não os via, nem via a sinalética porque não estava devidamente como deveria estar. Se há uma destas entidades do trabalho: “Faça assim porque assim é que correcto, é este decreto lei ou aquele.” Tudo bem para mim é igual, eu tanto faço de uma maneira como faço de outra, o que eu quero é ver as coisas bem, porque ao fazer uma coisa procuro fazer bem. Ele estava ao lado e eu disse: “Olhe a pessoa que me orientou nisto foi aqui o meu amigo.” “Mas você não acha que os sinais são pequenos?” Disse ele lá para o engenheiro. “Aaah, realmente são pequenos, concordo consigo, e são fora da altura.” São difíceis de ver ao longe porque se agente tem um problema não interessa quem está à beira tem que se ver ao longe, não é quem está à beira, à beira não interessa o que interessa é ao longe. Isto é um caso pontual mas há muitos casos. Depois era preciso... Porque sempre que aparece uma auditoria, vem cá os auditores, não é, há sempre um ponto novo onde eles podem “pegar” ou é por aqui, ou é por acolá. E há sempre alterações a fazer. Devia haver, sei lá, devia haver alguém responsável, ou na empresa, ou extra empresa, a quem recorrêssemos para esse tipo de trabalho, para fazer uma análise bem feita e bem estudada para definir o que é que agente tem que fazer para obedecermos às normas e aos requisitos que é preciso, para não estarmos a transgredir aquilo, que não tem interesse nenhum.”</i> (Ent. 2, li. 102)</p>
	Burocracia	<p><i>“Será que vale a pena estar aqui com estas alterações todas, com estas burocracias todas.”</i> (Ent. 8, li. 145)</p> <p><i>“Ah, muita burocracia, muitos papéis.”</i> (Ent. 12, li. 11)</p> <p><i>“Quanto a burocracia: “Muito, muito. Muito mesmo. As pessoas estavam habituadas a não fazerem registos, de repente, viram-se...”</i> (Ent. 2, li. 11)</p> <p><i>“O aspecto de produtividade ou rentabilidade não se conseguiu porque esse ainda é um sistema muito burocrático que está.”</i> (Ent. 6, li. 23)</p> <p><i>“Os principais obstáculos, eh, como é que eles dizem? Eh, como é que eles dizem... querem evidências para tudo percebe? Qualquer documento que se faça eles dizem “Você fez isto porquê?” “Quem é que confirmou isto?” Todas as linhas eles querem evidências.”</i> (Ent. 5, li. 17)</p> <p><i>“Mexeu com muitas coisas, a implementação de “papéis” no terreno, criar hábitos de registos é sempre complicado e no início, se calhar, havia documentos a mais e fi-se trabalhando para que eles fossem diminuindo.”</i> (Ent. 2, li. 7)</p> <p><i>“Em termos de rentabilidade não se consegue, não se chega lá é um processo mais burocrático, mais demorado, as pessoas podem, pode-se fazer um esforço para se adaptar, mas não é fácil, é uma experiência que é por um lado benéfica, mas que por outro lado obriga a que se pense duas vezes antes de se começar a fazer.”</i> (Ent. 6, li. 26)</p>

		<p>“ Depois há outra coisa, nós é que temos de dizer aquilo que queremos e depois passar para o papel de uma forma prática e simples, portanto e no início não foi isso que se passou. Era uma coisa muito burocrática, muitos papéis e depois o trabalho que se tinha com os papéis, era muito apontamento, era muito complicado, hoje em dia as coisas já estão muito mais simples.” (Ent. 5, li. 15)</p>
	Rentabilização do investimento	<p>“O nosso mercado ainda é um bocado indiferente – o preço – custo, preço – produto sente-se muito isso, a questão da qualidade, da marca.” (Ent. 6, li. 32)</p> <p>“Actualmente não traz nada é um investimento que não deu frutos.” (Ent. 6, li. 8)</p> <p>“O aspecto de produtividade ou rentabilidade não se conseguiu porque esse ainda é um sistema muito burocrático que está.” (Ent. 6, li. 23)</p> <p>“Não há escolha, o consumidor não escolhe, não troca o nosso produto por outro, só por ser certificado, portanto, em termos comerciais e rentáveis ainda não deu frutos.” (Ent. 6, li. 11)</p> <p>“Em termos de rentabilidade não se consegue, não se chega lá é um processo mais burocrático, mais demorado, as pessoas podem, pode-se fazer um esforço para se adaptar, mas não é fácil, é uma experiência que é por um lado benéfica, mas que por outro lado obriga a que se pense duas vezes antes de se começar a fazer.” (Ent. 6, li. 26)</p> <p>“Será que vale a pena estar aqui com estas alterações todas, com estas burocracias todas.” (Ent. 8, li. 145)</p>
	Obstáculos ao nível do papel dos recursos humanos – falta de formação	<p>“Tem que se criar processos simples e objectivos para não ir esbarrar com o problema das pessoas porque não têm cultura, e não têm certos hábitos. Temos de trabalhar de uma forma, o mais simples e o mais objectiva que é para eles se poderem adaptar mais facilmente, porque se agente disser faz assim, se agente lhes explicar eles até fazem bem, eles fazem.” (Ent. 2, li. 144)</p> <p>“E pessoas que não estavam habituadas a escrever, não é, que isso é que é o principal problema. Às vezes, certos trabalhos perdiam tanto tempo a registar como a fazer o serviço. Era complicado. Depende, se era uma remessa de obra bastante grande, não é, quando eram grandes quantidades, aí, o registo era um só, mas quando eram pequenas quantidades, os registos afogavam o operador porque eram...” (Ent. 2, li. 14)</p> <p>“Sabe que isto na indústria, para já, eles nunca, realmente eles nunca olharam para papéis, é logo com uma, com uma aversão aos papéis, papéis não são precisos para nada, no entanto, tem que os mentalizar que as coisas não são assim. Que tem tudo uma razão de ser, não é? Portanto, e aqui os nossos trabalhadores, infelizmente têm pouca formação.” (Ent. 5, li. 83)</p> <p>“O pessoal no início dizia que não sabiam preencher os papéis.” (Ent. 10, li. 21)</p> <p>“As pessoas não gostavam de escrever, também muitas só tinham a 4.ª classe, poucos estudos.” (Ent. 4, li. 30)</p> <p>“Para quê que é preciso escrever nos documentos, isto está atrasar o trabalho. É só para complicar a vida.” (Ent. 4, li. 29)</p> <p>“Para as pessoas que trabalhavam aqui há muitos anos foi um bocado complicado, as pessoas escreverem documentos...” (Ent. 4, li. 27)</p> <p>“Acho que são as pessoas. Exactamente. Acho que são as pessoas porque muitas pessoas, por exemplo, o hábito de registar, há muitas pessoas aqui que tinham muita dificuldade em escrever, não é?” (Ent. 3, li. 31)</p> <p>“Para mim esse foi o principal obstáculo. (...) Esse foi o principal obstáculo.” (Ent. 4, li. 48 e 66)</p> <p>“Não reagiram mal, mas no preenchimento de fichas é que foi mais difícil de resto não houve problema.” (Ent. 10, li. 32)</p> <p>“Foi muito difícil mesmo, nós dávamos os documentos para as pessoas escreverem mas muitas escreviam e não era verdade que era para não terem de apresentar os papéis em branco.” (Ent. 4, li. 38)</p>

<p>Obstáculos ao nível do papel dos recursos humanos – percepção de controle</p>	<p>“Ah, uma coisa importante, tinham medo de ser controlados, pensavam que aquilo era para os controlar a eles, ou seja, quando agente põe um tempo que demora eles pensam que é para controlar ou para saber se foram eles que fizeram a asneira, se foram eles que fizeram mais depressa, quando não é.” (Ent. 3, li. 58)</p> <p>“Haver estes controles, as pessoas a fazer o trabalho, as medições, outro operador além de fazer o trabalho tem que registar. Isso são coisas que às vezes não dava tempo e às vezes as chefias não iam muito por aí e se o operador não aponta-se também ninguém chamava à atenção (...) isto eram obstáculos.” (Ent. 8, li. 32)</p> <p>“A ficha no serviço ajuda muito porque ajuda a controlar o empregado. Mesmo nós, nós fazemos uma obra hoje e amanhã fazemos igual se nós demoramos hoje 40 horas amanhã não vamos demorara 50. Para eles até é uma grande coisa, porque a gente não pode desmazelar-se. Se demora 40, 41, 42, está normal.” (Ent. 20, li. 57)</p> <p>“Não, vigiadas não, aqui ninguém vigia ninguém, nem são controladas, o trabalho é que é controlado porque tem que ser assim, pois às tantas andava-mos aí à pancada uns com os outros. Foste tu que fizeste, aí não. Há mais controle do trabalho e maior responsabilidade das pessoas.” (Ent. 10, li. 57)</p> <p>“É uma coisa controlada, não é, se formos a ver eles trabalham o mesmo que faziam, fora um caso ou outro, que por norma, eh, é mais aquele impacto de terem uma ficha ao lado do que estarem de facto a ser controlados.” (Ent. 12, li. 128)</p> <p>“Mas isto está bem controladinho, eles têm fichas. Mas isto está bem organizado, só não está é nos aumentos.” (Ent. 20, li. 83)</p> <p>“Assim o nosso trabalho é conhecido. Eles fazem uma ficha de obra e uma pessoa é controlada.” (Ent. 19, li. 130)</p> <p>“Acho que eles não viam muito a questão da qualidade viam mais a controlar a eles, o que estavam a fazer o quê que faziam, quantas peças é que eles produziam, com o tempo a mentalidade foi mudando e intenderam que era necessário estes tais registos e hoje em dia acho que já não funciona tanto isso, acho que as pessoas se sentem, acho eu, sentem-se livres no trabalho aqui ninguém é impedido de olhar para o lado.” (Ent. 4, li. 263)</p> <p>“Bem, ao princípio, um bocadinho mal, para eles, eles estão a ser controlados através daquilo. Quando agente manda registar tempos e não sei quê, eles não estar a ver que são tempos que nos vão ajudar no controlo de custos, vão, vão pensar que estão a ser controlados eles próprios, não é, é mais nessa vertente que eles vêm as coisas. Temos é que os fazer sentir que não é bem assim. Que precisamos daquilo para outros motivos. Por isso é que eu às vezes já não mando por tempos mando só registar a passagem nos equipamentos, por causa dos fluxogramas, para ter uma noção para onde é que vão às coisas, que é isso que interessa. E isso que eu lhes procuro fazer. Eu faço assim, porque eu mais tarde vou ver esta máquina vai ter que ser mudada porque está a criar entraves ao sistema, estamos sempre a fazer percursos para trás, e não me interessa, interressa-me é que as coisas andem para a frente em cadeia, ou então, porque, porque eu preciso de saber, preciso de saber onde é que as máquinas... onde é que o trabalho está, em que ponto é que está, isso tudo vai ajudar à produção, porque quando me perguntam: “Como é que está essa obra?” Eu saber em que ponto é que ela está e eu se tiver os registos feitos...” (Ent. 2, li. 152)</p>
<p>Obstáculos ao nível do papel dos recursos humanos - diversos</p>	<p>“Se calhar eles há coisas que eles acham mais importantes que vinha primeiro do que a qualidade, não é?” (Ent. 3, li. 38)</p> <p>“Sei lá, condições de trabalho que eu acho que pronto, eles preferiam ter mais condições mas também depende muito das pessoas, umas queriam mais isto outras queriam mais aquilo...” (Ent. 3 li. 41)</p> <p>“Isto mexe sempre com alguma coisa de novo, as pessoas sempre vêm que, portanto, há alguma mexida, que há mais papéis, que há mais um processo organizacional em termos de acompanhamento das coisas, as pessoas sentem. Mas para além disso não há assim muito mais barreiras. Portanto será aqui como noutra lado qualquer.” (Ent. 6, li. 67)</p>

		<p><i>“O processo em si, quer dizer, aquela adaptação das pessoas com momentos de promoção, despromoção, que estas coisas dão para isso...”</i> (Ent. 6, li. 48)</p> <p><i>“Aah, mas ao princípio foi assim complicando porque também tivemos que mexer com, com hábitos criados já antigos, formas de trabalhar antigas que tivemos de mudar, mudar sistemas.”</i> (Ent. 2, li. 26)</p>
	<p>Não existiram obstáculos</p>	<p><i>“Obstáculo, para mim, eu não notei nenhum.”</i> (Ent. 18, li. 17)</p> <p><i>“Por minha parte acho que não.”</i> (Ent. 15, li. 10)</p> <p><i>“Ah, não, não, toda a gente cooperou bem, não houveram obstáculos nenhuns.”</i> (Ent. 12, li. 21)</p> <p><i>“Eu considero que não foram muito relevantes.”</i> (Ent. 1, li. 30)</p> <p><i>“Correu tudo bem.”</i> (Ent. 1, li. 33)</p> <p><i>“Oh, não (obstáculos) aliás aqui os funcionários não são pessoas de porem muitos obstáculos, eles não são pessoas que se lhes dissemos que temos de fazer isto ou aquilo, por norma eles fazem.”</i> (Ent. 12, li. 112)</p> <p><i>“Não foi um obstáculo totalmente, houve alguma resistência.”</i> (Ent. 8, li. 155)</p> <p><i>“Quer dizer, eu na minha parte o que eu penso de mim, para mim não teve... e os outros acho que também não, acho que também não teve assim grande...(…) Obstáculos, assim nesse aspecto.”</i> (Ent. 24, li. 59 e 62)</p>

Tabela 3 – Categoria: vantagens da implementação do processo de certificação da qualidade

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Vantagens da implementação do processo de certificação da qualidade	Ao nível de mercado	<p>“A nível de mercado com os clientes. Há quem procure, se tiver que escolher entre uma empresa certificada e outra, uma é certificada, vai por aí.” (Ent. 8, li. 44)</p> <p>“A certificação, o que eu vejo nela é mais a vantagem a nível de cliente. O cliente vê...” (Ent. 2, li. 85)</p> <p>“Para a exportação há vantagens. (...) O produto certificado é já meio caminho andado para a aceitação. Lá fora levam um bocadinho em conta a certificação da qualidade.” (Ent. 1, li. 61 e 65)</p> <p>“Uma grande vantagem: a nível da imagem, a nível da imagem hoje mais do que nunca e amanhã ainda vai ser melhor. Isso tem um reflexo muito grande.” (Ent. 5, li. 40)</p> <p>“E então, no que respeita à exportação, às pessoas que nós visitam e sabem que nós temos o certificado de qualidade, logo à partida ficam mais à vontade e com mais confiança, para fazerem...” (Ent. 5, li. 45)</p> <p>“Desde logo a certificação traz-nos muitas vantagens, pelas garantias que podemos dar aos nossos clientes e pela qualidade de nome, pela satisfação...” (Ent. 4, li. 8)</p>
	Interligação dentro da empresa	<p>“Permitiu que a informação estivesse pela fábrica toda distribuída de igual forma para toda a gente ter acesso.” (Ent. 4, li. 25)</p> <p>“Outra das coisas que surgiu foi trabalharmos em rede, a produção está toda interligada.” (Ent. 4, li. 77)</p> <p>“Agora está tudo computarizado e é muito mais fácil. (...) Agora pode-se fazer uma interligação entre os móveis produzidos, as ferragens, a matéria prima, a madeira...” (Ent. 4, li. 80 e 84)</p> <p>“A maior parte dos registos, agora é tudo feito em computador...” (Ent. 4, li. 68)</p>
	Organização	<p>“Há uma diferença que eu noto, acho que há muito mais organização. Mesmo entre todos, há uma coisa ou outra que não está tão bem organizada, mas vão levando isto muito mais organizado.” (Ent. 13, li. 57)</p> <p>“O resultado vê-se. Em termos de organização.” (Ent. 8, li. 149)</p> <p>“A organização que melhorou.” (Ent. 8, li. 44)</p> <p>“Em termos interiores da empresa foi muito bom porque devido ao sistema de certificação isto exigiu muito, muita organização em todas as áreas da empresa.” (Ent. 4, li. 9)</p> <p>“As vantagens da certificação, para mim, se não for mais, obriga-nos a ter as coisas de forma mais organizada. Essas são as mais evidentes, não é. Nós temos que ter a fábrica além de arrumada, nós temos hábitos de arrumo já antigos, isso está fora de questão. Mas ainda nos obriga a ter mais. Mais esmero...” (Ent. 2, li. 233)</p> <p>“Obrigamos a isso mesmo, e organização e arrumação. Assim tirasse muito partido das coisas.” (Ent. 2, li. 238)</p> <p>“Não é a certificação que vai fazer com que o guarda-fatos seja mais bem feito ou mais mal feito, mas uma coisa é certa pode organizar mais e melhor, essa é uma das vantagens.” (Ent. 1, li.13)</p> <p>“Acho que é mais a organização da empresa, mais a gente, sei lá, precisa de uma informação qualquer tem ali, está, os dados estão tratados e agente ao cruzar os dados nem sequer no início imaginava que aquilo ia dar alguma coisa, consegue-se tirar ilações que são importantes para a organização.” (Ent. 3, li. 70)</p> <p>“Há vantagens, há sempre vantagens a nível de organização, há sempre vantagens.” (Ent. 1, li. 53)</p> <p>“Isso veio criar documentos que quem vem de fora cá dentro tem a possibilidade de perceber um bocadinho melhor o sistema.” (Ent. 4, li. 16)</p> <p>“Não havia nada escrito.” (Ent. 4, li. 18)</p>

		<p><i>“No aspecto, por exemplo, de saber a quantidade de reclamações que tínhamos, tanto a nível externo dos clientes como a nível interno. E fazer o registo de tudo isso para fazer uma avaliação final, no fim do ano, de custos, onde tínhamos que melhorar certos aspectos, percebe? A qualidade nesse aspecto é importante porque obriga-nos a fazer esses registos e depois a reflectir sobre esses registos para sabermos, para pararmos para pensar e sabermos onde temos que melhorar. E é essa a principal vantagem. É a principal vantagem porque dentro da empresa nós já tínhamos organização. Não partiu digamos, como algumas que partem do zero, já tínhamos organização e depois foi uma questão de aperfeiçoar e enquadrar naquilo que a é a qualidade...”</i> (Ent. 5, li. 29)</p>
	Ao nível do papel dos recursos humanos	<p><i>“Penso que na altura em que a empresa se começou a certificar penso que sim que deu motivação. Agora já é mais, já se habituaram à ideia. Já não lhes diz nada.”</i> (Ent. 8, li. 176)</p>
	Não trouxe vantagens	<p><i>“Mas na qualidade para mim não trouxe vantagens nenhuma. Afinal não desenvolveu nada. (...) Eu não vi qualidade nenhuma. A qualidade ainda piorou para mim. Não sei o que é qualidade, para mim não há qualidade.”</i> (Ent. 20, li. 31 e 41)</p> <p><i>“As vantagens para nós aqui foram... nós temos que trabalhar, fazer bem feito, trabalhar cada vez mais, vantagens poucas mesmo. (...) Para os empregados, ter qualidade ou não para nós a qualidade é sempre a mesma, temos que fazer por ela, fazer a nossa qualidade.”</i> (Ent. 13, li. 36 e 39)</p> <p><i>“Para nós, para o empregado a coisa é a mesma, agora para os patrões, não sei. Não sei se tem vantagens nisso ou se não.”</i> (Ent. 14, li. 22)</p>
	Confirmação das vantagens	<p><i>“Trouxe vantagens, claro que trouxe.”</i> (Ent. 12, li. 29)</p> <p><i>“Eu acho que é melhor em todos os sentidos.”</i> (Ent. 11, li. 50)</p>

Tabela 4 – Mudanças que a empresa sofreu com a implementação do processo de certificação da qualidade

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Mudanças que a empresa sofreu com a implementação do processo de certificação da qualidade	Ao nível da organização da empresa e do trabalho	<p>“Penso que foi ao nível da organização que mudaram as principais coisas. Nesse tipo de organização da produção.” (Ent. 8, li. 28)</p> <p>“Mais na parte de produção, em termos de papelada também.” (Ent. 12, li. 18)</p> <p>“O processo de fabrico, a nível das peças que não eram controladas, podia-se perder uma peça e esse tipo de coisas e isso agora é controlado. Sabe-se mais ou menos onde é que estão as coisas. E chega-se ao fim o material é controlado, normalmente, chega-se ao fim está completo, está tudo bem. Não havendo controle chega-se ao fim vamos meter a porta e a porta não dá lá no espaço que se tem para ela. Coisa que agora não acontece porque é controlado.” (Ent. 8, li. 20)</p> <p>“É assim, na minha opinião, não é, principalmente organização. Primeiro as coisas andam muito mais identificadas e depois nós somos a “obrigados a ter” algumas coisas que depois no dia-a-dia nos são completamente úteis. Do género fazemos a manutenção das máquinas, temos o colega da manutenção, todas as semanas faz-se aquela manutenção nas máquinas e isso obriga a que, pronto, a uma organização maior. No fundo agente quer qualquer coisa sobre uma máquina e tem o historial todo da máquina, por exemplo, temos registos de, de por onde passam as peças e com que medidas. Penso que isso é fundamental, agente quer alguma informação, algum histórico e temos criado o histórico.” (Ent. 3, li. 17)</p> <p>“Agora informatizou-se tudo, ou quase tudo, ainda faltam algumas coisas. Com o tempo informatizar tudo...” (Ent. 1, li. 22)</p> <p>“É mais fácil trabalhar, as máquinas são mais modernizadas, mais modernismo nas máquinas, tem mais qualidade. (...) Porque as máquinas são máquinas melhores.” (Ent. 17, li. 10 e 13)</p> <p>“Começou a haver em termos práticos muitos registos, como por exemplo a descrição de um móvel, as peças que o móvel leva, começou a ficar discriminado como é que as coisas são... (Ent. 4, li. 20)</p> <p>“Sei lá. Por exemplo, as notas das madeiras, os dossiês de produto, que existiam, eram... muitas coisas estavam na cabeça das pessoas, outras existiam, mas de uma forma muito, muito arcaica, muito complicado. Nós fazíamos os desenhos dos móveis em placas grandes, placas mesmo, e as notas das madeiras lá também nessas placas, depois tivemos que por tudo em papéis, começar a criar pastinhas, dossiês de produto... Pronto, foi uma remodelação grande. Depois também começamos a meter o desenho por computador, isso também... A transição de uma coisa para a outra...” (Ent. 2, li. 30)</p> <p>“O lay-out não mudou propriamente, o que mudou foi a forma de fabrico de algumas coisas. Mas, às vezes, isso obriga a que as coisas “façam viagens desnecessárias”.” (Ent. 2, li. 57)</p> <p>“Por exemplo os pedidos, a parte técnica e comercial começaram a funcionar de forma melhor, penso, porque havia sempre a documentação toda que estava registada. Penso que nesse aspecto deve ter começado a funcionar melhor.” (Ent. 7, li. 16)</p> <p>“Para já, tivemos que nos organizar em certos campos que não estávamos organizados. No aspecto, por exemplo, de saber a quantidade de reclamações que tínhamos, tanto a nível externo dos clientes como a nível interno. E fazer o registo de tudo isso para fazer uma avaliação final, no fim do ano, de custos, onde tínhamos que melhorar certos aspectos, percebe?” (Ent. 5, li. 28)</p> <p>“A mobília vem mais aperfeiçoada de forma a que demora menos tempo a produzir.” (Ent. 18, li. 12)</p> <p>“Depois de elas começarem a fazer os registos, nós começamos a ver os resultados, começamos a fazer mapas de controle de armazéns de sobras, uma série de coisas que até então não se faziam porque não havia registos para se fazer.” (Ent. 4, li. 53)</p> <p>“A respeito de, do maquinismo que já se tem aqui dentro, a respeito do polimento, acho que máquinas e tudo já está muito mais avançado que</p>

		<i>outras fábricas. Do que algumas fábricas que eu conheço, só há meia dúzia delas é que começaram a fazer isso, aqui já tem há vários anos, a respeito de dar verniz, e tudo, às máquinas para trabalhar já estão aqui há vários anos.” (Ent. 23, li. 28)</i>
	Decorrente do tipo de mobiliário fabricado	<p><i>“Para mim a qualidade já existia há muito tempo. (...) É a mesma coisa. Pelo contrário para mim eu não fazia assim. O sistema MDS e MDF’S não gosto muito. (...) É não gosto disso. Tem má qualidade para mim. É um produto que não presta. (...) Aquilo põe a grijar, apanham humidade, não gosto daquilo. Depois se se pisa fica logo aquele defeito.” (Ent. 20, li. 19, 21, 23, 25 e 27)</i></p> <p><i>“Alterações, houve muitas alterações em termos de mobiliário, é outra linha diferente e outro sistema de trabalhar que não tem nada a ver com o anterior.” (Ent. 18, li. 9)</i></p> <p><i>“Mudou, mudou porque... Eu acho que lá em baixo pouco mudou, não é, mudou derivado ao sistema de móveis que agora se está a fazer porque dantes era móveis mais, agora é móveis mais modernos e tudo móveis mais modernos e tudo mais nessa base.” (Ent. 23, li. 9)</i></p> <p><i>“É muito mais fácil trabalhar agora do que era antes. Derivado a ser outra mobília. E estar as coisas mais aperfeiçoadas em função de que as coisas demoram menos tempo a fazer. Também vem as coisas mais fáceis de fazer.” (Ent. 18, li. 22)</i></p>
	Ao nível da higiene e segurança no trabalho	<p><i>“Ora bem mudar, mudou para melhor, tem outras condições de trabalho.” (Ent. 17, li. 6)</i></p> <p><i>“Em termos de higiene, mudou bastante.” (Ent. 10, li. 8)</i></p> <p><i>“Sofreu muitas alterações na questão da organização do trabalho e em termos de exigir ao operário em acabamentos, e ser mais limpo no trabalho na parte higiénica e em todas as formas.” (Ent. 9, li. 6)</i></p> <p><i>“Acho que de certa forma alguma coisa tiveram que começar a funcionar, por exemplo em termos de higiene e segurança, certas coisas funcionaram.” (Ent. 7, li. 14)</i></p> <p><i>“A respeito dos trabalhadores usarem máscara e tudo e também eles disseram para agente usar, quem quiser usar usa quem não quiser sujeita-se mais. Acho que foi mais na base disso.” (Ent. 23, li. 12)</i></p> <p><i>“Há bastantes, arrumações, outras maneiras de trabalhar, mais segurança, na qualidade, em tudo...” (Ent. 14, li. 6)</i></p> <p><i>“É mais higiene, não corremos tanto risco no trabalho.” (Ent. 10, li. 24)</i></p> <p><i>“Em condições de trabalho eu acho que estão, porque julgo eu que sempre que precisam de qualquer coisa tentamos dar cada vez mais condições. Nós não ficamos estagnados no tempo aqui na empresa tentamos inovar. Pelo menos tentamos, mesmo a nível de equipamentos de segurança das pessoas todas as pessoas tem coletes de segurança, salvo um ou outro que não querem, todos tem, nós damos para as pessoas terem mais segurança naquilo que fazem. Mesmo a higiene e segurança no trabalho também damos, por exemplo condições nas casas de banho damos, nós fomos vistoriados e a inspecção aconselhou-nos a colocar coisas simples que se calhar nunca nos tinha passado pela cabeça, temos balneários para as pessoas tomarem banho, temos os porta toalhetes para as pessoas usarem e deitarem fora. As pessoas tem condições para tomarem banho, tem balneários com divisões, não é tudo junto. Cada pessoa tem um armário para colocar as suas coisas. Nesse aspecto acho que ninguém se pode queixar, só se pode queixar em termos de ordenado.” (Ent. 4, li. 196)</i></p>
	Ao nível da gestão dos recursos humanos	<p><i>“As alterações – houve crise e há. Na crise há sempre falta... E móveis agora de linhas direitas provoca um bocado... tanto que nós agora não damos horas nem nada.” (Ent. 20, li. 7)</i></p> <p><i>“Há, há menos mão-de-obra.” (Ent. 20, li. 11)</i></p> <p><i>“Somos capazes de ter, de ter... não sei se foi pela certificação se não foi, nós tivemos se calhar encarregados de sectores a mais na altura depois simplificamos, diminuímos o número de encarregados, acho que foi uma boa opção.” (Ent. 2, li. 457)</i></p> <p><i>“Isso foi mudando no início, porque antes da certificação havia muitos encarregados, portanto havia o encarregado geral e depois havia nos marceneiros, um na parte das máquinas, haviam para aí uns 10</i></p>

		<p>encarregados. E depois passou a haver só um na maquinação geral, um nos acabamentos e um nos marceneiro, portanto só esses três. Só na maquinação geral que agora só tem 1 antes devia ter para aí uns 6. Isso aí mudou, esta foi a grande mudança que houve assim mais... (...) Acho que foi positivo.” (Ent. 8, li. 212)</p> <p>“Em termos de organização, de quadros.” (Ent. 6, li. 15)</p> <p>“Mudou, mudou um bocado a mentalidade, mudou o processo de fabrico, mudou o quadro de pessoas diferentes, pessoas capazes, mudou bastante.” (Ent. 6, li. 17)</p> <p>“Houve, houve mudança, não é, até para os próprios trabalhadores.” (Ent. 12, li. 22)</p>
	Minimização da percepção de mudança	<p>“Em termos de mudar acho que não, acho que manteve-se mais ou menos igual. Não houve assim grandes alterações.” (Ent. 12, li. 118)</p> <p>“Não houve diferença, embora haja certos aspectos que teve de se aperfeiçoar, mas a diferença não é muita porque esta firma sempre trabalhou bem. (Ent. 15, li. 34)</p> <p>“Não houve muita diferença.” (Ent. 15, li. 32)</p> <p>“Que eu veja não.” (Ent. 15, li. 8)</p> <p>“Não está, praticamente está tudo igual. Praticamente está tudo igual, porque isto há uns anos atrás já está mais, está mais avançado do que algumas fábricas.” (Ent. 23, li. 25)</p> <p>“Foi uma firma que foi pioneira nisto de trabalhar bem, portanto, não vejo em que é que tivesse evoluído.” (Ent. 15, li. 18)</p> <p>“Praticamente está tudo igual, praticamente não mudou. (...) Praticamente foi isso, todos os sectores registam aquilo que fazem, praticamente foi isso.” (Ent. 23, li. 43 e 41)</p> <p>“Mudou alguma coisa, mas antes disso já era-mos minimamente organizados, já tinha-mos uma capacidade de resposta diferente, o atendimento ao cliente, já tinha-mos, não mudou assim muito. É evidente que houve sempre uma melhoria, mas praticamente não se notou muito. Directamente nesse aspecto não se notou, já era-mos -- portanto o cliente a nossa forma de agir, de ter organização -- isso já tinha-mos antes.” (Ent. 6, li. 36)</p> <p>(Negação da mudança) “Nós estava-mos habituados a trabalhar com qualidade, continuamos. Em questões de trabalho, trabalhamos bem, temos que continuar a trabalhar bem.” (Ent. 13, li. 21)</p>
	Confirmação da mudança	<p>“A mudança foi enorme.” (Ent. 4, li. 20)</p> <p>“Teve que mudar.(...) Houve muita coisa que mudou.” (Ent. 11, li. 8 e 25)</p> <p>“Acho que eles começaram mais a desenvolver.” (Ent. 22, li. 16)</p> <p>“Houve modificações e isto veio a melhorar de forma positiva.” (Ent. 18, li. 6)</p> <p>“Em termos de qualidade, acho que está muito mudada. Sai mais obra, produz-se mais.” (Ent. 21, li. 11)</p>

Tabela 5 – Categoria: dar conhecimento aos trabalhadores do processo de certificação da qualidade

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Dar conhecimento aos trabalhadores do processo de certificação da qualidade	Como e quem deu conhecimento aos trabalhadores do processo de certificação da qualidade	<p><i>“Parece-me a mim que os trabalhadores tiveram conhecimento que ia haver esta aposta na qualidade. (...) Parece-me que foi os patrões. (...) Acho que foi ter com o nosso encarregado e disse que ia haver cursos de formação e certificado de qualidade.”</i> (Ent. 21, li. 25)</p> <p><i>“Os encarregados e os engenheiros disseram que iam apostar nisso, portanto, para a gente fazer o melhor possível.”</i> (Ent. 15, li. 28)</p> <p><i>“Através dos engenheiros (...) começamos a ser esclarecidos.”</i> (Ent. 13, li. 44)</p> <p><i>“Fomos informados pelo nosso encarregado e pela Sr.^a que anda assim à frente, a Eng.^a, na altura também era o Eng. e outros senhores que nos avisaram.”</i> (Ent. 23, li. 17)</p> <p><i>“Isso foi feito no dia-a-dia. Quando nós decidimos avançar com isso, implementar o sistema, portanto, começou a vir cá alguém periodicamente reunir comigo e com o Eng. na altura, e nós fomos tendo necessidade de por as coisas no terreno. Fomos falando com as pessoas. Atenção que vai acontecer isto... E olha, a partir de agora vais fazer assim, na questão de impressos, na questão de procedimentos, tudo isso... E quando tivemos a qualidade a primeira vez, toda a gente sabia.”</i> (Ent. 2, li. 423)</p> <p><i>“Foi um Eng. que andou aqui, e disse que se ia apostar na qualidade para melhorar a empresa, para a empresa ser certificada.”</i> (Ent. 11, li. 17)</p> <p><i>“Pronto, as pessoas foram aos e poucos vendo que se estava a trabalhar para o processo de certificação na empresa mas se alguém lhes disse a eles de forma directa isso eu já não sei dizer, não é. Talvez sim, talvez não.”</i> (Ent. 12, li. 103)</p> <p><i>“Ai, isso não me pergunte. Isso já não me lembro.”</i> (Ent. 22, li. 28)</p> <p><i>“Foi o Sr. Eng. que esteve cá, o Eng. disse ele que estávamos a pensar nisso, na qualidade.”</i> (Ent. 20, li. 31)</p> <p><i>“Pelo engenheiro, -- pelo engenheiro que já saiu e uns papéis que nós tínhamos que assinar.”</i> (Ent. 16, li. 10)</p> <p><i>“Da nossa secção chamou os trabalhadores todos, chamou-nos assim à parte e...”</i> (Ent. 23, li. 86)</p> <p><i>“Na altura o Eng. falou com o pessoal, não é, que se estava a fazer a certificação...”</i> (Ent. 12, li. 100)</p> <p><i>“Isso já não me lembra bem como é que foi. Já não estou bem dentro de como é que foi isso. Lembro-me deles chegarem a falar aqui e até chegarem a vir várias pessoas de vez em quando dar a volta à fábrica sobre isso.”</i> (Ent. 24, li. 51)</p> <p><i>“Ah, foi desde a altura em que veio para cá o Eng., veio para aí e depois já se falava que isto tinha que melhorar, e depois veio para aí outras pessoas para ajudar e dizer como havia de ser e não havia, e depois entretanto ficou mais ou menos, a parte das madeiras, e eles continuaram a cá vir.”</i> (Ent. 14, li. 26)</p> <p><i>“Eu acho que se fez acções de formação. Entre a equipa que veio cá ajudar, nós temos uma equipa de consultadoria a ajudar, e essa equipa faz as acções de formação”</i> (Ent. 3, li. 264)</p> <p><i>“Portanto, isso foi uma informação que se foi dando, não é, que se foi dando, aos poucos, cada responsável no seu sector juntamente com o director da qualidade foram dando essa informação aos poucos para que depois as pessoas fossem depois no dia-a-dia, isso já eram um hábito, um conhecimento que eles tinham que ter para, para a tal formação porque hoje amanhã a falar-se sempre das mesmas coisas, às pessoas começam a fazer.”</i> (Ent. 5, li. 65)</p> <p><i>“Antes de haver o certificado de qualidade houve preparação para isso.”</i> (Ent. 15, li. 32)</p> <p><i>“Falou que ia apostar na qualidade, para começar cada vez a, a por melhor as coisas, a fazer melhor às coisas, não é.”</i> (Ent. 23, li. 82)</p>

		<p><i>“Olhe no fundo fomos todos, fui eu de uma maneira, o Eng. que estava aí comigo, o -- doutra, foi ele que tratou da certificação, ele é que fazia a parte técnica de papéis e essas coisas todas, o --, o encarregado também.” (Ent. 1, li. 72)</i></p> <p><i>“Foi esta engenheira e outro engenheiro que cá esteve e principalmente os patrões e o encarregado geral. Foram comunicando. E as coisas foram chegando aos ouvidos de cada um.” (Ent. 10, li. 28)</i></p> <p><i>“Eu pela parte que me toca a mim comecei a ver entrar pessoal especializado nesta matéria. Também fui depois informado pelo gerente que iríamos ter que nos esforçar, começar a partir daquele momento íamos começa na qualidade. E fomos informados através deles.” (Ent. 18, li. 28)</i></p> <p><i>“Foi as pessoas em geral.” (Ent. 15, li. 25)</i></p>
	Conhecimento através de comunicação escrita	<p><i>“Depois começaram a aparecer os papéis, não fomos assim muito bem informados do que estava a tratar mas fomos tomando conhecimento.” (Ent. 13, li. 47)</i></p> <p><i>“Foi através de um engenheiro que estava cá e fizeram um cartaz do que iria ser certificado e colocaram o que era para a empresa e o que era exigido de cada um.” (Ent. 4, li. 212)</i></p> <p><i>“Eu acho que foi gradual conforme foi necessário, as coisas começaram a pôr publicidade da qualidade, aí, mas não foi feita nenhuma reunião a comunicar que a empresa ia agora ser certificada. Foi posto nos placards e forma distribuídos panfletos. Mas isso já foi passados uns tempos depois da empresa estar certificada, em andamento.” (Ent. 8, li. 127)</i></p> <p><i>“Depois passado para aí um ano ou ano e meio fizeram aqui um jantar de Natal e dentro do envelope do salário vinha que a empresa estava certificada na qualidade.” (Ent. 14, li. 29)</i></p> <p><i>“Fez-se cartazes elucidativos e essas coisas todas para os sensibilizar.” (Ent. 3, li. 266)</i></p> <p><i>“Também pusemos no quadro ali atrás do relógio. Fomos pondo informação sobre isso. O que é que estava a decorrer, como é que estava a correr, as nossas ideias.” (Ent. 2, li. 430)</i></p>
	Surpresa	<p><i>“Foi sempre uma surpresa quando nós fomos informados, nós vamos fazer isto assim e assim, nós não estávamos à espera do que ia acontecer, nós fomos tomando conhecimento lentamente.” (Ent. 13, li. 51)</i></p>
	Mensagens transmitidas	<p><i>“Qualidade à primeira vez. O trabalho faz-se só de uma vez.” (Ent. 24, li. 156)</i></p> <p><i>“É preciso trabalhar mais e melhor e prontos fazer o melhor.” (Ent. 15, li. 25)</i></p> <p><i>“Tínhamos que fazer as coisas melhor e em menos tempo. E fomos informados através deles.” (Ent. 18, li. 28)</i></p> <p><i>“Falou que ia apostar na qualidade, para começar cada vez a, a por melhor as coisas, a fazer melhor às coisas, não é, que isto era bem para todos, basicamente foi isso que ele disse.” (Ent. 23, li. 82)</i></p> <p><i>“O trabalhador tem que ser mais perfeito naquilo que faz.” (Ent. 9, li. 14)</i></p> <p><i>“Cada um tem que saber fazer o trabalho como deve de ser.” (Ent. 1, li. 46)</i></p> <p><i>“Isto era bem para todos, basicamente foi isso que ele disse.” (Ent. 23, li. 82)</i></p> <p><i>“Para a gente fazer o trabalho à primeira vez.” (Ent. 24, li. 24)</i></p> <p><i>“O pessoal saber que tem, que tem que trabalhar sempre bem, fazer um trabalho perfeito, quanto mais perfeito melhor e saber ser organizado e tudo, por às coisas nos seus devidos lugares.” (Ent. 11, li. 27)</i></p>

Tabela 6 – Categoria: reacção dos trabalhadores ao processo de certificação da qualidade

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Reacção dos trabalhadores ao processo de certificação da qualidade	Reacção positiva	<p>“Os trabalhadores reagiram bem, pelo menos na parte onde eu estou, de resto não sei. (...) Não havia reclamações.” (Ent. 22, li. 24 e 34)</p> <p>“Eu acho que estavam todos disponíveis para o que fosse preciso.” (Ent. 8, li. 133)</p> <p>“Reagiram bem, não houve...” (Ent. 9, li. 30)</p> <p>“Eu acho que toda a gente quer evoluir mais e fazer as coisas melhor, não é. Por isso acho que aceitamos bem isso.” (Ent. 23, li. 21)</p> <p>“Bem. (...) Não houve confusão nenhuma.” (Ent. 11, li. 20)</p> <p>“Reagiram bem, eles são sempre...” (Ent. 12, li. 108)</p> <p>“Receptivos, eu acho que estavam, mas se calhar era preciso que houvesse mais vontade das chefias.” (Ent. 8, li. 135)</p>
	Reacção negativa	<p>“Ah, os trabalhadores por natureza reagem sempre mal.” (Ent. 5, li. 72)</p> <p>“Ah, porque os trabalhadores, faz parte disso reagem mal porque, porque para já não estão habituados a fazerem apontamentos, a fazerem registos, não é assim, muitos deles têm uma certa dificuldade de caligrafia ou até de perceber uma coisa muito simples, têm muita dificuldade, logo à partida...” (Ent. 5, li. 74)</p> <p>“São assim um bocadinho desconfiados.” (Ent. 3, li. 63)</p> <p>“Quando se implementa uma situação destas, no princípio passa, apanha-se com uma barreira de desconfiança, tem que se ir ultrapassando essa barreira aos poucos, tem que se ir ultrapassando essa barreira aos poucos e aos poucos habituando-se a fazer as coisas direitas.” (Ent. 5, li. 87)</p> <p>“Eles só tiveram mais relutância à mudança e por ser novidade.” (Ent. 3, li. 269)</p>
	Processo de adaptação	<p>“Por exemplo, eles hoje em dia já se adaptaram.” (Ent. 3, li. 269)</p> <p>“As pessoas foram-se habituando.” (Ent. 24, li. 38)</p> <p>“Para quem não estava habituado, eles não estavam habituados, e depois tiveram de começar a fazer certos registos, ficaram sempre mais desconfiaditos. Mas depois encararam isso normalmente, é mais o começar, não é.” (Ent. 12, li. 123)</p> <p>“As coisas já melhoraram muito nesse aspecto porque foi entrando na cabeça das pessoas.” (Ent. 4, li. 44)</p> <p>“As pessoas foram compreendendo e ajudando, também, não é? (...) Tinha que ser e foram ajudando, também, não é?” (Ent. 2, li. 24)</p>
	Dificuldades com os registos	<p>“E pronto, sempre trabalharam assim porque é que h’onde estar agora a registar aquilo se aquilo depois não lhes serve para nada.” (Ent. 1, li. 33)</p> <p>“Era mais na cooperação de fazer os registos e coisas assim.” (Ent. 8, li. 157)</p> <p>“Sobretudo com os registos porque têm que andar a registar.” (Ent. 3, li. 58)</p> <p>“Levou um bocadinho para as pessoas escreverem mais e cumprirem mais esses mesmos registos.” (Ent. 4, li. 50)</p> <p>“Foi boa, só houve problema com os registos.” (Ent. 4, li. 216)</p> <p>“No início tantos papéis, tanto não sei quê, mas foi no início, depois as coisas foram evoluindo, foram se tornando mais fáceis, foi-se facilitando.” (Ent. 1, li. 19)</p> <p>“Eles diziam: «o patrão chega à minha beira e ralha comigo, eu tenho aqui um lote e os documentos não esperam vão para a gaveta.»” (Ent. 4, li. 42)</p> <p>“Se o patrão viesse e disse-se que era preciso registar e tal, a pessoa registava, mas se pudesse evitar, eles evitavam.” (Ent. 8, li. 134)</p>
	Percepção da utilidade dos registos	<p>“As pessoas quando começaram a precisar de alguns dados que estavam nos papéis é que começaram a perceber a real importância no fundo da qualidade existir. Até então, até sentir necessidade, diziam que era um estorvo.” (Ent. 4, li. 33)</p>

		<p><i>“E as pessoas começaram a pedir coisas, informação, mesmo, por exemplo, quando um operário fazia uma coisa qualquer numa máquina, ao fim de 10 dias fazia outra coisa qualquer e não sabia se tinha feito às peças todas ou se não tinha feito às peças todas. Dirigia-se ao departamento de controle da qualidade e dirigia-se à responsável: “Olhe não pode ver aí no registo para ver se eu fiz isto ou aquilo.” E ela ia procurar o engenheiro e isso de certa forma ajudava o funcionário naquilo que ele queria encontrar, a informação que ele queria obter e isso foi uma forma de eles também, foi uma forma de eles verem que era importante o que eles faziam.” (Ent. 4, li. 56)</i></p> <p><i>“Não, agora é uma mais valia, eles já sabem o que é que se pretende, os benefícios que isso tem para toda a gente, não é? Mas não há dúvida que...” (Ent. 5, li. 93)</i></p>
--	--	--

TABELA 7 - Categoria: responsabilização dos trabalhadores (resultante do processo de certificação)

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Responsabilização dos trabalhadores	Acréscimo de responsabilidade para os trabalhadores	<p><i>“Em princípio sim porque tudo tem que bater certo. O trabalho em princípio tem que ser mais responsável.”</i> (Ent. 7, li. 182)</p> <p><i>“Responsabilidade eles também têm que ter no trabalho que fazem independentemente de sermos certificados ou não, mas no fundo veio porque há coisas que devido aos tais registos que têm que fazer há coisas que devido aos tais registos que tem fazer e que as pessoas tem que assinar em como fizeram aquele trabalho, não é só assinar que conta, tem é o que fazem bem. Se o fizerem mal nós vamos imputar as responsabilidades a essas mesmas pessoas. E como existe os registos para comprovar que foram essas pessoas que fizeram esse trabalho também se exige mais delas.”</i> (Ent. 4, li. 225)</p> <p><i>“Aumenta a responsabilidade, é uma pessoa ter responsabilidade pelo que fazemos. Uma pessoa se fizer bem não tem problemas em assinar, agora se fizer mal e assinar à frente e estiver mal, a pessoa vem atrás e sabem quem fez o erro.”</i> (Ent. 16, li. 34)</p> <p><i>“Há sempre uma responsabilidade, vou fazer este trabalho, tenho que o registar, vão saber que foi eu que o fiz. Vou ter a preocupação de o fazer bem feito á partida.”</i> (Ent. 13, li. 73)</p> <p><i>“É evidente, mais responsabilidade, as pessoas tem que ser mais competentes naquilo que estão a fazer.”</i> (Ent. 11, li. 36)</p> <p><i>“Com estas fichas ele não pode negar que foi de que fez. Assim temos como provar o erro.”</i> (Ent. 10, li. 40)</p> <p><i>“Bem, se está tudo apontado se algo corre mal vai-se atrás pelos papéis e sabe-se quem fez.”</i> (Ent. 7, li. 179)</p> <p><i>“Tem que ter responsabilidade.”</i> (Ent. 1, li. 160)</p> <p><i>“Provavelmente mais responsabilidades. Eu penso que sim porque, por exemplo, eles se fazem o registo, como passou lá naquela máquina, se nós quisermos saber se passou naquela máquina ou não, vamos ver o registo e sabemos que passou e podemos chama-los à atenção. Olhe passou aqui, já está na fase seguinte e você não registou, podem ser chamados à atenção, por isso...”</i> (Ent. 3, li. 305)</p> <p><i>“Eu penso que é importante porque exactamente eles também aí, de certa forma aumentou a responsabilidade porque começou a haver registos, embora, na prática não seja por aí que ia por em causa, mas faz-lhe uma certa confusão isto de papéis, deu-lhes mais responsabilidade porque eles pensam assim: “Estamos a ser controlados.” Embora não era essa a questão era mais para controlar a qualidade.”</i> (Ent. 5, li. 166)</p> <p><i>“Nós aqui funciona assim da seguinte maneira: é dado uma ficha sobre o trabalho que se vai fazer e no início e fim da obra e põe-se a marcador com as iniciais do nosso nome, agora até alteraram isso, puseram outras coisas. Tudo diz respeito a cada um de nós eles passavam pela obra que vai para os armazéns. E qualquer problema que surja a gente é chamado a atenção.”</i> (Ent. 19, li. 66)</p> <p><i>“Há os marcadores e uma pessoa marca e é reconhecida automaticamente.”</i> (Ent. 19, li. 76)</p> <p><i>“Quanto mais não seja há vantagens e a necessidade de fazer melhor e há a responsabilização dos trabalhadores.”</i> (Ent. 1, li. 14)</p> <p><i>“Tem que se ter mais responsabilidade. (...) Eu estou na parte do acabamento. Então uma obra que não está em condições volta para trás outra vez.”</i> (Ent. 21, li. 38)</p> <p><i>“Eu penso que sim porque isso vai acarretar a que a pessoa tenha mais responsabilidade sobre aquilo que produz e se nós todos formos responsáveis pelo que fazemos tudo correrá bem.”</i> (Ent. 18, li. 81)</p> <p><i>“Exige mais da parte das pessoas porque as pessoas desde o momento que produzem aquela obra e a ficha esteja no nome daquele trabalhador que fez aquela obra, aquele trabalhador é responsável pela obra que faz.”</i> (Ent. 18, li. 37)</p> <p><i>“As pessoas eram responsabilizadas por secção.”</i> (Ent. 8, li. 55)</p>

		<p><i>“Há pessoas que não querem ter responsabilidade pelo trabalho que fazem, eu não me importo. Há muitos que não querem assinar, não querem ter responsabilidades pelo trabalho que fazem.”</i> (Ent. 16, li. 22)</p>
	Acréscimo de responsabilidade para as chefias	<p><i>“Eles sabem bem, sabem porque se há um produto que o cliente recebeu por defeito e com defeito esse produto volta para trás depois são chamados á razão tanto eles como nós que estamos à frente do trabalho.”</i> (Ent. 9, li. 45)</p> <p><i>“Principalmente das chefias exigiu mais e devia exigir ainda mais. Devia-se clarificar ainda mais às coisas porque às vezes há campos em que as coisas às vezes não são bem definidas e não se sabe ao certo de quem é a responsabilidade. Mas devia-se, isso era um factor, que para mim acho que era muito importante. Definir bem quem faz o quê. E até onde é que pode ir. Para não haver atropelos, porque assim, pode-se exigir sempre mais das pessoas e pode-se ter melhor resultados. Em termos dos trabalhadores per si, acho que a exigência é a exigência normal. Já lhes era exigido que executassem bem as suas funções, continuou normalmente. Onde, onde tiveram um bocadinho mais de exigência foi na área dos registos, aí é que se tive de apertar mais um bocadinho com eles para eles fazerem os registos como deve ser.”</i> (Ent. 2, li. 437)</p> <p><i>“Há muitas coisas que mudaram desde que foi certificada, coisas que não eram detectadas a nível de trabalho e depois que foi certificada as pessoas andaram mais em cima, não quer dizer que não passe alguma coisa, mas melhorou, pois quando passa há sempre alguém que vê e que não deixa continuar. Assim é detectado logo atrás dos acabamentos.”</i> (Ent. 10, li. 12)</p> <p><i>“Não pode haver falha porque está no quadro que o responsável pelo armazém da madeira sou eu, automaticamente eu tenho que olhar por aquilo. Embora isso a responsabilidade é sempre ruim.”</i> (Ent. 14, li. 66)</p>
	Negação do acréscimo de responsabilidade	<p><i>“Sempre foi exigido que eles fizessem um trabalho bem feito e eles tinham esse cuidado, penso que não têm mais agora porque fazem os registos.”</i> (Ent. 8, li. 188)</p> <p><i>“Não o operador é o mesmo, a máquina é a mesma, alguém trabalhou naquela máquina. Isto é uma forma -- de fugir porque destrui-se a pista. Vem trabalham o mês todo -- Mesmo com o registo eu não posso atribuir a culpa a quem não estava na máquina. Às vezes é uma forma de fugir só que o registo é que já tem algum receio. Responsabilizam-se por aquilo que se escrevem mas por aquilo que fazem já não há registo, portanto é uma mentalidade assim um bocado estranha. Ele é profissional todas as operações que passam naquela máquina só pode ser ele o responsável, não pode ser outro.”</i> (Ent. 6, li. 176)</p> <p><i>“Da mesma forma são responsabilizados se não tivessem que fazer registos. Só porque tem que fazer registos são responsabilizados? Se não houver registos não é nada com eles e fez as mesmas peças na mesma, se tivesse que registar.”</i> (Ent. 6, li. 170)</p>
	Acréscimo da exigência no trabalho	<p><i>“É mais exigente agora.(...) Tem que se fazer melhor. Tem que se fazer sempre o melhor.”</i> (Ent. 22, li. 41 e 44)</p> <p><i>“Nem eles dantes eram tão exigentes com os empregados como agora.”</i> (Ent. 22, li. 96)</p> <p><i>“Sim porque os patrões sempre exigiram que se trabalhasse bem e fizesse bem, fazer bem logo à primeira vez, ficasse logo pronto, e não vir aqui e depois tornar a ir para trás, já se fazia isso antigamente, depois exigiram mais, não é.”</i> (Ent. 14, li. 41)</p> <p><i>“São mais exigentes, são com os empregados, acho que sim.”</i> (Ent. 21, li. 21)</p> <p><i>“Eles exigiram a qualidade.”</i> (Ent. 19, li. 52)</p>
	Necessidade de fazer bem à primeira vez	<p><i>“Tem que saber, tem que ter noção, se dá ou se não dá.”</i> (Ent. 1, li. 43)</p> <p><i>“Sim, claro, porque agente estava a trabalhar e se fosse uma coisinha agente era capaz de fechar os olhos e deixar seguir e assim não, se passa na gente e chegar ao próximo der fé eles vem logo para trás,: “Ei quem é que deixou passar isto?”</i> (Ent. 24, li. 41)</p>

		<p><i>“Isso implica tudo quando eles não se interessam na produção também a qualidade é relativa. Deixa andar. A qualidade é um processo que deve ser tratado, qualquer defeito à raiz, o mais cedo, para não chegar ao fim e ter custos elevados, mas alguém deixa passar.” (Ent. 6, li. 155)</i></p> <p><i>“A única coisa que eu vejo com a certificação, foi por exemplo, você manda tirar uns determinados móveis, tem um lote de madeira, qualquer produto, vão-lhe tirar aquela madeira, e eu disse-lhes: “Amigos vocês, faz uma limagem a madeira, o que não der ponha de lado, não encaminhe, não me ande a semear encrencas pela fábrica. Porque se pode trabalhar toda a gente e chegar ao fim está toda a gente a trabalhar de borla. Trabalho mal feito não o quer. Pode um caso ou outro passar mas actualmente já não acontece isso. Quando se põe um lote de madeira no lugar, selecciona-se a madeira e depois selecciona-se na outra e a partir daí, as coisas já vem todas, já... A partir dali já têm uma certa lógica que é para não andarmos ali... Que é para não andarmos ali, ah...” (Ent. 1, li. 32)</i></p> <p><i>“Eu acho que é bom para todos, porque se der fé à primeira vez já não chega ao terceiro nem ao segundo. (...) Vai logo corrigir-se.” (Ent. 24, li. 45 e 48)</i></p> <p><i>“Ter sempre a certeza que se houver alguma coisa que esta mal, alertar o que está mal para tentar corrigir, corrigir antes que isso vá dar... Corrigir porque se não se corrigir dá maior custos à empresa, não é... Corrigir logo atrás.” (Ent. 11, li. 38)</i></p> <p><i>“Claro se detectar alguma anomalia que às vezes calha de passar, uma peça que bateu na outra, que amolgou, tirar responsabilidades para se mandar rectificar isso antes que deixe de vir para a frente para dar maior custos á empresa.” (Ent. 11, li. 43)</i></p>
	<p>Responsabilização como vantagem para o trabalhador</p>	<p><i>“Para a gente por um lado até é um bom, até é bom, por a gente se não trabalhasse para a qualidade era capaz de baldar-se mais e não dar tanto no trabalho, não aperfeiçoar tanto o trabalho, e deixar seguir certas coisas que agente vê que está mal e chega a gente e a gente diz não, não está bem tem que ir para trás. Como é a qualidade eles exigem mais e por vezes a gente também sente, eles às vezes reúnem aí as pessoas para ter mais cuidado na, no que chega às mãos das pessoas...” (Ent. 24, li. 16)</i></p> <p><i>“É bom registar porque, por exemplo a gente não registava e o serviço ia para frente e havia uma coisa que estava mal, estava mal por qualquer motivo, não se sabia quem foi, normalmente quando está bem toda a gente fez, mas quando está mal ninguém foi. Se estiver mal ou bem está ali o nome, a pessoa rubricou, a pessoa assumiu ora se está mal ou está bem a pessoa assinou à partida é responsável.” (Ent. 15, li. 47)</i></p> <p><i>“Assim a pessoa tenta fazer o melhor possível porque sabe que a partir daí até chegar cá cima está registado a pessoa que fez. Acho que foi uma coisa boa e não há problema porque mesmo que passe para a fase seguinte e a pessoa viu que está mal não vai andar à procura de quem fez, vê pela assinatura e vai ter com a pessoa ou diz ao encarregado e resolve-se o problema. Há uns anos atrás era quem foi e não foi e apontavam para aquele e assim sabe-se perfeitamente quem foi. Assinou e eu acho que quem assinou tem de ser responsável. Eu não vou assinar uma coisa que eu não fiz. Acho que isso foi uma norma boa, quem fez bem ou mal é responsável.” (Ent. 15, li. 55)</i></p> <p><i>“Para mim é uma vantagem porque se estiver qualquer coisa mal eu sei que fui eu que fiz a obra e se estiver bem também sei que fui eu que fiz a obra é a vantagem que tem. Sente-se mais á vontade porque sabe-se quem foi e é o responsável por aquele serviço. Ao passo que se aquele serviço não tiver marca nenhuma nós não sabíamos se era este ou aquele e poderia ser ou não nosso o defeito e assim a gente corrige o defeito se for o caso.” (Ent. 18, li. 41)</i></p> <p><i>“Eu acho que quem tiver responsabilidade no trabalho devem ter gosto naquilo que estão a fazer.” (Ent. 21, li. 17)</i></p>

Tabela 8 – Categoria: duração da implementação do processo de certificação da qualidade

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Duração da implementação do processo de certificação da qualidade	Cerca de dois / três anos	<p>“Foram para aí dois anos.” (Ent. 7, li. 5)</p> <p>“Levou dois ou três anos.” (Ent. 5, li. 5)</p> <p>“Penso que foi para aí uns 3 anos.” (Ent. 8, li. 4)</p> <p>“Dois anos, -- conseguir mesmo propriamente foi dois anos.” (Ent. 6, li. 3)</p> <p>“Eu penso que dois anos, começou em 94 e terminou em 96.” (Ent. 3, li. 6)</p>
	Mais de dois /três anos	<p>“Eu julgo que para isto ficar a cem por cento deve ter demorado para aí 5 anos, 4 ou 5 anos talvez.” (Ent. 4, li. 4)</p>
	Não sabe / não se lembra	<p>“Já não sei responder.” (Ent. 22, li. 31)</p> <p>“Demorou bastante tempo (...) sei que demorou bastante tempo, foi um processo muito demorado, bastante até, aliás, porque é muito, é muito, é um processo mesmo muito demorado.” (Ent. 12, li. 6)</p> <p>“Isso andou vários tempo aí. Isso andou aí, lima daqui, lima d’acolá.” (Ent. 1, li. 3)</p> <p>“Levou algum tempo, ao certo não sei dizer, mas levou algum tempo.” (Ent. 1, li. 5)</p>

Tabela 1 – Categoria: funcionamento do departamento de pessoal

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Funcionamento do departamento de pessoal	Funções desempenhadas	<p>“O departamento de pessoal acho que tem importância no aspecto não só do relacionamento de cada pessoa -- pela empresa, portanto deve acompanhar os problemas até mesmo pessoais e até é o Departamento de Pessoal que deve recrutar certas pessoas para saber se certas pessoas são necessárias para determinadas funções, acho que é importante.” (Ent. 7, li. 25)</p> <p>“São várias.” (Ent. 9, li. 127)</p> <p>“Tarefas, penso eu, que é a seleção de pessoal quando vem cá alguém pedir um emprego, de resto não sei.” (Ent. 8, li. 65)</p> <p>“Se o pessoal for tirar cursos, fica registado porque têm dados dos trabalhadores, mas acho que não fazem muito mais.” (Ent. 8, li. 70)</p> <p>“Aqui em cima tratam dos salários e se tiver que contratar alguém.” (Ent. 8, li. 92)</p> <p>“Eu já estive a trabalhar noutra empresa que fazia gestão de recursos humanos. Uma pessoa era acompanhada pelo departamento de recursos humanos desde que chegava à empresa e para tudo, para a gestão de carreira. Mas aqui não há nada disso.” (Ent. 7, li. 222)</p> <p>“Eu acho que não tem nenhum departamento de pessoal, tem uma pessoa responsável por exemplo, pela entrega dos cheques, não tem uma função própria, não é departamento que funcione como tal. O problema desta empresa é que é uma pessoa que trata e outra, mas não há secções estabelecidas que funcionem mesmo. Portanto nesse aspecto não há departamento de pessoal.” (Ent. 7, li. 33)</p> <p>“Temos todo o processo de qualquer colaborador cá dentro, desde a admissão até á demissão, acompanhamento das dificuldades, necessidades problemas, qualquer pessoa é sempre acompanhada pela secção de pessoal.” (Ent. 6, li. 74)</p> <p>“O departamento de pessoal é responsável pela aquisição de novas pessoas e pela formação.” (Ent. 4, li. 131)</p> <p>“Fazer os registos finais, ver as faltas, fazer os vencimentos, eh, ver as categorias deles, é tudo isso, não é, agora directamente com eles agente sabe quando eles vêm cá, ou agente vai á fábrica buscar as fichas de produção, agora prontos.” (Ent. 12, li. 198)</p> <p>“O departamento de pessoal por aquilo que eu me apercebo é um bocado (...) eles controlam faltas e, e, e vencimentos e no processamento de salários, e... penso eu que eles ajudam nesse campo, agora p’ra..” (Ent. 2, li. 328)</p> <p>“O papel é um papel de mentalização e de educação, não é, porque aqui na área de mobiliário às pessoas não estão habituadas, não estavam, a ter que fazer registos e a ter que cumprir umas certas regras... E teve-se que mudar um bocado a mentalidade e ainda se continua a fazer isso.” (Ent. 5, li. 59)</p> <p>“É tratar da gestão de pessoal, ver... Pronto, tudo inerente ao pessoal, não é, desde o contrato de trabalho profissional, desde o recrutamento, não é, desde tudo isso.” (Ent. 12, li. 36)</p> <p>“É assim, nesta empresa o papel da secção de pessoal é simplesmente tratar de coisas burocráticas, mais nada, num...” (Ent. 3, li. 100)</p> <p>“O departamento de pessoal por aquilo que eu me apercebo é um bocado não me diz muito respeito, não me diz muito respeito é mais da área administrativa mas penso que eles controlam faltas e, e, e vencimentos e no processamento de salários, e... penso eu que eles ajudam nesse campo, agora p’ra...” (Ent. 2, li. 328)</p> <p>“E se eles faltarem vêm cá justificar a falta e essas coisas, não é, mas a nível...” (Ent. 3, li. 103)</p> <p>“E tudo o que tem a ver directamente com eles, eles vêm cá para assinarem as faltas, tudo isso. Tudo...” (Ent. 12, li. 40)</p> <p>“A sua função foi por alguns métodos e critérios na forma de recrutar as pessoas.” (Ent. 6, li. 57)</p>

		<p>“Quando têm dúvidas sobre os vencimentos, não é, quando recebem os vencimentos, ou então, quando faltam, quando têm determinadas faltas, ou para saber alguns direitos que têm. É mais nessas situações que eles se dirigem ao departamento de pessoal.” (Ent. 12, li. 43)</p>
	<p>Funções que poderia desempenhar</p>	<p>“Pois, deviam estar, deviam estar bem discriminadas e bem, bem definidas nesse campo, porque há muitas coisas que se podia fazer em termos de departamento.” (Ent. 2, li. 268)</p> <p>“Registos. Todos os registos. Dados pessoais das pessoas e fazer-se registos pessoais que não existem, eu sei que não existem. Eu tenho os telefones deles por casualidade, eu é que procurei, preciso, às vezes de telefonar para os empregados, por isso eu é que procurei fazer um ficheiro próprio, o que está mal, não é, devia estar centralizado em alguém.” (Ent. 2, li. 275)</p> <p>“A ideia que eu tenho é que com o número de trabalhadores que nós temos, o departamento de pessoal, já justifica que haja alguém responsável por aquele campo. Para controlar as pessoas, controlar faltas, controlar essas coisas e controlar também os dados das pessoas. Sei lá, há tantas coisas que agente precisa às vezes, por exemplo: de quem é aquele carro? Não sei de quem é. Vai-se ver a matrícula ando por aí a correr a perguntar a todos de quem é o carro azul que está lá fora. Não. Não era preciso, sei a matrícula vou ao computador sei logo de quem é o carro. O departamento de pessoal é que me devia dar essa resposta. De quem é o carro assim, assim? Ah, é de fulano. Eu ia lá, ok. Um caso pratico. Ou, um rapaz faltou, faltou, o que é que se passa? Tem que se telefonar para casa dele para saber o que é que aconteceu. Mas eu tenho os telefones, mas devia haver nesse aspecto... Sei lá, podia-se fazer outras coisas, coisas que mexessem com as pessoas. Sei lá... Sensibilização... Se têm filhos, têm a família deles, às vezes na festa de Natal, fazer qualquer coisa, não é... O departamento de pessoal devia mexer essas coisas.” (Ent. 2, li. 282)</p> <p>“Fazer uma festa, até dar um brinquedo aos filhos que é o que toda a gente faz, se calhar era mais marcante para eles. Ficava todo o ano lá em casa. É o que eu penso.” (Ent. 2, li. 298)</p> <p>“Por exemplo, que devia haver, já tenho falado nisso várias vezes, devia haver um registo se vier cá alguém para se candidatar a trabalhar nós devíamos registar essa informação. (...) Onde é que trabalhou, ficar com os dados mínimos. Preenchia-se uma fichazinha, ficava aí o registo mas cedo ou mais tarde nunca se sabe se tinha interesse. E como agora temos recebido vários currículos de pessoas que estão interessadas em vir para aqui trabalhar já a um nível um bocadinho mais superior e acho que é de todo o interesse, esse departamento de pessoal criar um ficheiro para reunir esses dados. Um dia que seja preciso vai-se lá consultar. Desenhadores, engenheiros técnicos. Portanto, eu acho que se devia estruturar uma pequena área mas com um factor suficiência para resolver esse tipo de problemas e vem organizado.” (Ent. 2, li. 346 e 350)</p> <p>“Se tivéssemos um departamento de pessoal deveria ser da competência deles fazer isso.” (Melhorar a comunicação) (Ent. 7, li. 96)</p> <p>“Podia haver mais acompanhamento. Por exemplo, quando eu entrei quem me ajudou mais foi a -- foi ela que me esteve a mostrar a fábrica, mas de resto não houve um acompanhamento mais específico. Uma pessoa a dizer qual a função de determinada pessoa, está relacionada com outra ou estão relacionadas com estas tarefas. Não há assim um acompanhamento tão bom como isso. As pessoas acabam por se sentir um bocado desmotivadas exactamente por não haver um incentivo. Falta um bocado este aspecto.” (Ent. 7, li. 43)</p> <p>“Mesmo a maneira como seleccionam as pessoas, acho que deviam ver o currículo e essas coisas e muitas vezes...” (Ent. 3, li. 154)</p> <p>“E andar sempre alguém no terreno que veja se as pessoas estão...” (Ent.2, li. 313)</p> <p>“Eu acho que podiam ajudar e muito. Deviam, por exemplo, a maneira como se recebe alguém na empresa, por exemplo, acho que era muito importante. (...) A integração das pessoas” (Ent. 3, li. 131 e 134)</p>

		<p>“A formação, por exemplo, eles é que haviam de organizar os planos de formação e falar com as pessoas: “quem é que está interessado?” E podiam ver o quem é que estaria vocacionado para cada área e propor às pessoas.” (Ent. 3, li. 190)</p> <p>“Os equipamentos de protecção podiam ser geridos por essa equipa.” (Ent. 2, li. 311)</p> <p>“Acho que se devia estruturar uma pequena área mas com um factor suficiência, para resolver problemas e vem organizada.” (Ent. 2, li. 356)</p> <p>“Estar mais próximos das pessoas, as pessoas têm problemas.” (Ent. 2, li. 310)</p> <p>“O próprio departamento de pessoal devia ter uma certa autonomia nesse aspecto, pelo menos para alertar os problemas e depois arranjar soluções, e criar fazer com que as pessoas se sentissem bem e gostassem de trabalhar aqui e fizessem parte da equipa, é isso que interessa. Criar um espírito de equipa aqui dentro. Isto era uma forma de os motivar, penso eu. Se nós tivéssemos aqui um departamento, de vez em quando aparecia uma coisa diferente, as pessoas começavam, gostavam, não é? Toda a gente gosta de trabalhar era mais um incentivo, mais qualquer coisa.” (Ent. 2, li. 319)</p>
	Interligação do departamento de pessoal com os outros departamentos	<p>“Se calhar devia haver mais interligação entre a gestão de pessoal e a produção.” (Ent. 4, li. 146)</p> <p>“É assim, nós estamos como se fosse dois edifícios um bocado separados, não é. Aqui está a parte da contabilidade, comercial e assim e depois é a direcção de produção é que tem mais a relação com os empregados. E normalmente qualquer coisa que é preciso dos empregados, normalmente é a direcção de produção que vai.” (Ent. 3, li. 109)</p> <p>“Se calhar devia haver mais uma interligação entre a gestão de pessoal e a produção. A secção de pessoal chama o pessoal para trabalhar mas se calhar se houver mais ligação entre o departamento de produção esta podia dizer que precisa mais disto ou daquilo e aquele podia actuar. Se eles disserem as necessidades que tem de ambas as partes talvez as coisas funcionem melhor.” (Ent. 4, li. 146)</p> <p>“É a secção de pessoal tem que estar mais ligada ao pessoal, não é, não pode ser uma secção à parte. Devia ser alguém que estivesse a trabalhar com eles no dia—adia, para que conhece-se a realidade deles para não haver um desfasamento entre o que está em cima e o que está em baixo.” (Ent.3, li. 241)</p> <p>“Acho que tem importância o departamento de pessoal, aliás acho que não há nenhum departamento que seja marginal, todos fazem parte da empresa e tem que cooperar.” (Ent. 7, li. 25)</p>
	Relação do departamento de pessoal com os recursos humanos	<p>“Ao princípio vim cá em cima dar os dados, ou por acaso não vim, eles foram lá em baixo ter comigo, isso já em 85. Já lá vão 17 anos. De resto vem aqui acima ou assinar uma falta ou mais nada.” (Ent. 14, li. 124)</p> <p>“Quando eu falto aviso lá em baixo. Dou qualquer justificação, é sempre.” (Ent. 22, li. 132)</p> <p>“Ora bem, normalmente, quando eu falto se puder avisar aviso se não puder no dia a seguir venho aqui e entrego a justificação. Venho assinar a falta e entrego a justificação. A norma da casa é esta no dia seguinte a faltar venho aqui entregar a justificação.” (Ent. 15, li. 100)</p> <p>“Vimos fazer as contas.” (Ent. 20, li. 104)</p> <p>“Não, há sempre uma falta ou outra que a gente dá.” (Ent. 19, li. 112)</p> <p>“Não é difícil faltar.” (Ent. 19, li. 114)</p> <p>“Faltei para ir ao médico por causa de uma dor que tenho no braço, coisa assim.” (Ent. 16, li. 72)</p> <p>“Sim vim, quando falto.” (Ent. 13, li. 112)</p> <p>“Às vezes, há alguns assuntos que tenho assim, coisa pouca, às vezes assinar uma falta. Resolver, às vezes, problemas sociais.” (Ent. 10, li. 103)</p> <p>“Quando eu falto, aviso lá em baixo. Dou qualquer justificação é sempre.” (Ent. 22, li. 134)</p>

	Planeamento	<p>“Isso não existe. É o diário.” (Ent. 2, li. 402)</p> <p>“É o que eu digo esse era um dos campos onde podíamos depois trabalhar mais, no sector de pessoal era uma das vertentes onde se podia trabalhar muito.” (Ent. 2, li. 404)</p> <p>“Vai-se andando, vai-se fazendo.” (Ent. 13, li. 96)</p> <p>“As coisas vão acontecendo.” (Ent. 6, li. 80)</p> <p>“A nível da qualidade acho que há qualquer coisa, de resto não há nada. Há qualquer coisa do género de um plano de formação para o ano e o objectivo de lançarmos produtos. E é só porque a qualidade exige que se apresente essas coisas.” (Ent. 8, li. 98)</p>
	Mudanças com a certificação	<p>“Penso que nós trabalhamos igual, não houve assim grandes alterações para já.” (Ent.12, li. 34)</p>
	Desconhecimento	<p>“O departamento de pessoal... Não estou a entender bem isso.” (Ent. 11, li. 107)</p> <p>“O departamento de pessoal, eh, quando se refere ao departamento de pessoal, refere-se ao, de, de, a nível de...” (Ent. 5, li. 209)</p> <p>“O departamento de pessoal nem sei ao certo quem é o responsável.” (Ent. 8, li. 63)</p> <p>“Departamento de pessoal é o que? Como disse do pessoal?” (Ent. 1, li. 99)</p> <p>“Assim, assim pelo menos na nossa empresa não estou a ver assim...” (Ent. 4, li. 144)</p>
	Explicações do funcionamento do departamento de pessoal	<p>“É assim, primeiro porque está assim instituído, segundo porque devia ter uma pessoa só para secção de pessoal. Se calhar a pessoa que devia estar na secção de pessoal devia ser uma pessoa com formação para isso e não uma pessoa que trabalha na contabilidade e trabalha noutra coisa qualquer.” (Ent. 3, li. 182)</p> <p>“Pelo que vejo podia funcionar melhor.” (Ent. 9, li. 127)</p> <p>“Há muitos atritos. Há medidas que deviam sair a tempo e horas e não saem, saem atrasadas.” (Ent. 9, li. 129)</p> <p>“Não sei, se calhar porque o departamento de pessoal não existe, porque se o departamento de pessoal existisse ele próprio também podia desenvolver mais (...) ele próprio teria pernas para andar e acabava por se gerir a ele próprio com a supervisão de alguém, é evidente...” (Ent. 2, li. 304 e 307)</p> <p>“Porque não há sensibilização para esse tipo de coisas.” (Ent. 2, li. 302)</p> <p>“O que não há é uma organização criada, bem estruturada. De resto, mínima, existe.” (Ent. 2, li. 365)</p> <p>“O departamento de pessoal, para já aqui não está bem estruturado...” (Ent. 2, li. 266)</p>

TABELA 2 – Categoria: Papel dos encarregados / chefes

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Papel encarregados / chefes	Gestão efectuada pelos encarregados / chefes	<p>“Por questões administrativas que sejam necessárias, para uma questão ou outra tem sempre os encarregados de secção que resolvem o problema, ou não, e depois se é necessário vêm cá cima. A não ser que seja mais administrativo, documentos e assim. Para qualquer assunto é o encarregado, não tem lógica andar a passear até aqui à secção de pessoal. É sempre resolvido pelos responsáveis.” (Ent. 6, li. 419)</p> <p>“Normalmente é com o encarregado porque quando se vem cá em cima é porque o problema é grave demais. Normalmente é com o encarregado que se resolve o problema. Problemas de trabalho é lá em baixo.” (Ent. 15, li. 106)</p> <p>“É com o encarregado de secção. (...) Mas ele, às vezes, começa a dizer que vai resolver mas quando vejo o patrão falo logo e ele resolve logo o problema. (...) É isso, às vezes não gosto mas quando o encarregado não é responsável e faz de conta que não ouve nada a gente pega quando surge uma oportunidade eu pego e falo.” (Ent. 19, li. 117, 119 e 122)</p> <p>“Nós também vemos o outro lado. E às vezes a gente não quer bem exigir mas muitas vezes é obrigado. É preciso, é preciso. Querem ver tudo resolvido e depois as pessoas não são receptivas. Há primeira caem mas depois.” (Ent. 9, li. 137)</p> <p>“Não, eles estão mais perto e sabem avaliar melhor. Um dos gerentes também está mais perto, o outro está mais na área comercial.” (Ent. 12, li. 87)</p> <p>“Há os encarregados de secção que essas coisas estão sob a alçada deles e depois há o encarregado geral e o gerente industrial para fazer essa avaliação do desempenho das pessoas.” (Ent. 5, li. 193)</p>
	Proximidade dos trabalhadores aos encarregados / chefes	<p>“Com o encarregado geral e se não for o encarregado geral com o patrão. Mais com o encarregado geral porque ele está dentro do assunto.” (Ent. 17, li. 46)</p> <p>“Geralmente falamos com o encarregado de secção e depois se ele não estiver falamos com o encarregado geral.” (Ent. 17, li. 49)</p> <p>“Primeiro é com o chefe de secção.” (Ent. 24, li. 91)</p> <p>“Sim, sim, ah isso sem dúvida. (...) Há o contacto diário, não é.” (Ent. 3, li. 117 e 119)</p> <p>“A nível da produção é mais o gabinete técnico, o departamento de pessoal não intervém.” (Ent. 8, li. 90)</p> <p>“Se a gente poder resolver sem ter que chamar resolve-se se a gente vir que não se pode ou que tem dificuldade chama-se o encarregado e ele decide.” (Ent. 24, li. 68)</p> <p>“É com o chefe de secção.” (Ent. 21, li. 56)</p>
	Legitimação do poder dos encarregados / chefes	<p>“Sim e há uma coisa que eu nunca fiz e jamais farei, nunca desautorizo uma pessoa que está a mandar num sítio, e mesmo que eu perceba que está o trabalho não está a ser bem feito, que se mudar, ou que até está a estragar, não digo não faça assim, mas chamo a pessoa em questão e falo com ela, jamais desautorizo ninguém, seja ele quem for, não desautorizo.” (Ent. 1, li. 186)</p> <p>O que os encarregados de secção podem dizer?</p> <p>“Afinal de contas, ou mando ou não.” (Ent. 1, li. 192)</p> <p>“Tem uns que mandam bem e outros que mandam menos bem – e há outra coisa, às vezes, há uma coisa que tem que ser feita e a pessoa que havia de dar a ordem não está e alguém vai ter que dar a ordem e eu na minha ideia, toda a minha vida pensei assim, às vezes é melhor uma decisão do que nenhuma decisão, uma decisão menos boa, que nenhuma se não, não se faz nada, as pessoas e fica o problema resolvido, compreende?” (Ent. 1, li. 194)</p> <p>“Uma vez que se dei poder ao responsável da secção, deve ser ele a decidir, se agente vê que está mal há sempre um que diz: “Oh pá isto não está bem.” Ele é que vai decidir como é que vai ser feito não sou eu que vou chegar ali: “Não, não faz nada.” Nem pense nisso, nem pense nisso. Nunca fiz isso nem nunca faço.” (Ent. 1, li. 201)</p>

TABELA 3 – Categoria: visão acerca dos trabalhadores

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Visão acerca dos trabalhadores	Visão positiva	<p><i>“Eles sabem que tem que fazer sempre mais e melhor e não podem ter tempos mortos. Eu acho que toda a gente, uns mais, outros menos, tentam fazer o trabalho da melhor forma. Acho que eles tem consciência que dependem desta empresa para ter o seu ordenado ao fim do mês, para ter uma qualidade de vida melhor. Se eles cooperarem connosco e nós com eles, trabalhamos todos e tentamos melhorar cada vez mais. Se as pessoas não cooperarem é mau para todos, não se produz, não se ganha, não se vende e depois é mau para os trabalhadores que podiam ter melhores salários e não têm, ou melhores condições de trabalho e não tem. Porque nós vamos buscar o dinheiro, a onde? À aquilo que eles fazem.”</i> (Ent. 4, li. 271)</p> <p><i>“Acho que ninguém está aqui de má vontade, assim como as portas estão abertas para entrar também estão abertas para sair. Se de hoje para amanhã um funcionário é um bom funcionário quer ir trabalhar para outro lado, quer ir ganhar mais, nós aceitamos isso e temos as portas abertas. Se um dia quiserem voltar as portas estão abertas.”</i> (Ent. 4, li. 281)</p> <p><i>“O trabalho se estiver bem feito agente olha para ele e fica satisfeito, se estiver mal feito a gente olha e diz mas afinal o que é isto. Isto não serve, isto está mal. Se estiver bem feito a gente fica contente.”</i> (Ent. 9, li. 37)</p> <p><i>“Se estiver bem feito a gente fica contente, até nem se diz nada ao operário, mas se estiver bem feito ele não diz nada, está bem feito, mas se estiver mal feito vai exigir a ao exigir muitas vezes até é maltratado, leva uma resposta esquisita que não gosta.”</i> (Ent. 9, li. 39)</p> <p><i>“Eu acho que esta empresa toda a gente dá o máximo.”</i> (Ent. 21, li. 71)</p> <p><i>“Do topo e dos próprios trabalhadores. Uma equipa impecável. E podíamos fazer mais. Parecessem pessoas civilizadas e são.”</i> (Ent. 2, li. 790)</p> <p><i>“Acho que são considerados como um valor.”</i> (Ent. 2, li. 693)</p> <p><i>“Temos que tentar criar a fábrica como uma família onde as pessoas se sintam bem e gostem, gostem de estar.”</i> (Ent. 5, li. 102)</p> <p><i>“As pessoas gostam de ser tratadas como pessoas, um operário é uma pessoa como eu porque eu já de lá venho daquele lugar e então as pessoas têm que ser tratadas humanamente, tem que haver rigor, exigência e disciplina mas acima de tudo está-se a lidar com pessoas, mesmo aqueles que são menos capazes, tenho que trata-los na mesma para ver se eles melhoram.”</i> (Ent. 1, li. 152)</p> <p><i>“Cada qual, por exemplo, eu pelo menos penso por mim, não é, tento fazer cada vez mais porque se uma pessoa está a aprender e quer fazer as coisas bem, se quer ser um profissional a 100% tem que cada vez, todos os dias, aprender mais, mesmo com as pessoas que sabem mais que nós, aprender.”</i> (Ent. 23, li. 61)</p>
	Visão negativa	<p><i>“É o obstáculo, e é difícil lidar com eles porque não têm vocação para receber ordens e é um bocado difícil. Em todos os ramos é difícil mandar. Às vezes mais vale ser mandado do que mandar.”</i> (Ent. 9, li. 25)</p> <p><i>“Trabalhar é sempre mau.”</i> (Ent. 21, li. 14)</p> <p><i>“Isso é evidente, eles procuram é aligeirar o trabalho cada vez mais e por isso têm que haver alguém que supervisione.”</i> (Ent. 2, li. 671)</p> <p><i>“Acho que são poucos, são poucos. Fazerem alguma coisa de uma forma desinteressada são poucos. Primeiro, se chegar à beira de um trabalhador: “Olha é preciso trabalhar mais uma hora ou duas.”</i></p> <p><i>“Quanto é que eu vou ganhar?” É logo a primeira pergunta. “Qual é o prémio?” É preciso fazer a limpeza anual, agora em Agosto, já arranjei a equipa, e a primeira pergunta: “Qual é o prémio este ano?” É, isso é a primeira pergunta logo.”</i> (Ent. 2, li. 629)</p> <p><i>“Mentalidade quanto menos fizer mais satisfeitos eles se sentem. Mas ganhar querem ganhar mais. Há um conflito de ideais que às vezes não se percebe.”</i> (Ent. 6, li. 374)</p> <p><i>“O mais importante é o dinheirinho ao fim do mês.”</i> (Ent. 9, li. 35)</p>

	<p>Divisão dos trabalhadores em dois grupos</p>	<p><i>“Ora bem tudo depende de quem estimar – a pessoa o emprego. Há empregados que não ajudam o patrão, não trabalham aquilo que deviam trabalhar. Aí no meio há muita gente.”</i> (Ent. 20, li. 77)</p> <p><i>“Há pessoas e pessoas, há funcionários e funcionários. Há uns que se empenham, mas a percentagem é pouca. Há outros que tem que se andar em cima deles. Há funcionários que tem aquela mentalidade de quanto menos fizer melhor é para eles.”</i> (Ent. 6, li. 141)</p> <p><i>“Sim, não direi que a 100% mas muitos pensam assim.”</i> (Ent. 6, li. 146)</p> <p><i>“Quase todos se esforçam, há aí um outro que gosta de trabalhar pouco, faz uns fretes e tal mas a maioria das pessoas no trabalho se esforçam.”</i> (Ent. 1, li. 160)</p> <p><i>“Repare, infelizmente, há de tudo um pouco, há aqueles que são responsáveis e têm brio profissional e goste de fazer as coisas bem feitas -- sabe que isso é um problema muito complexo, neste momento, porque as pessoas, já se vão habituando, mas ainda não estão habituadas a falar de produtividade e falar de produtividade pensam que só as empresas, a gerência e que terá vantagens, eles não terão vantagens... Há, ainda há um certo caminho a percorrer nesse aspecto porque as pessoas não estão mentalizadas, mas isso também tem a ver com a classe dirigente, também tem culpa, porque uma coisa é certa, os nossos trabalhadores vão para outros países e eles produzem, não é também há aqui questões de tecnologia, de gestão, de objectivos, criar objectivos, não é, criar estímulos para que depois...”</i> (Ent. 5, li. 102)</p> <p><i>“Eu falo por mim quando vejo as coisas a correr mal eu não me sinto bem e eu acho que as outras pessoas deve ser o mesmo. Penso eu, não sei o que vai na cabeça de cada um, é capaz de existir alguém que fique contente quando algo corre mal, há alguns aqui que se calhar ficam contentes se isso acontecer. É como em todo o lado, há sempre aquelas ovelhas ranhosas que estão à espera que o colega se espete. É aqui e em todo o lado.”</i> (Ent. 10, li. 63)</p> <p><i>“Há pessoas e pessoas. Há pessoas que a gente pergunta qualquer coisa e eles dizem ai eu não sei, isso é com outra pessoa, mas no fundo sabem que aquilo não devia ter sido feito assim, mas diz ai isso não foi a mim que me pediram, foi a outro, porque sabem das coisas... Mas há outras pessoas que, no entanto, que sabem que o trabalho vai de um sítio para o outro e preocupam-se em fazer as coisas de modo a que os outros tenham menos dificuldades.”</i> (Ent. 7, li. 188)</p> <p><i>“A maior parte tem essa mentalidade. Eles ainda vêm as pessoas como patrões. Quanto mais se fizer pela empresa melhor para todos. Se todos fizessem pelo melhor da empresa tinham melhores condições, mais solidez da empresa. Mas actualmente ninguém vê isso. Isto é complicado, mas é o que temos.”</i> (Ent. 6, li. 388)</p> <p><i>“Arriscaria 50%. Trabalham para manter o emprego, o resto não justifica.”</i> (Ent. 6, li. 148)</p> <p><i>“Tem que fazer registos, seleccionar... perdem tudo, se não for à segunda-feira que vêm mais bem dispostos ou à sexta-feira que é fim de semana é um bocado assim, isto é complicado. É a imagem que tenho -- não digo que é toda a gente assim, mas...”</i> (Ent. 6, li. 162)</p> <p><i>“Eu da minha parte dou o meu melhor, não é. Não sei se todos fazem, se todos fizerem o melhor...”</i> (Ent. 22, li. 62)</p> <p><i>“Há um ou outro que se encosta, mas quem tiver ambição de trabalhar é que é o mais prejudicado e não vê o resultado.”</i> (Ent. 19, li. 137)</p>
--	---	--

TABELA 4 – Categoria: selecção e recrutamento

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Seleccção e recrutamento	Papel do departamento de pessoal	<p>“Vem à secretária para ver os dados todos, para fazer a comunicação á segurança social e ver o que é preciso, não é, ver os documentos, ver onde é que ele trabalhou, e para dar seguimento depois, efectiva-los ou contrata-los conforme a gerência achar.” (Ent. 12, li. 205)</p> <p>”O departamento trata dos procedimentos legais.” (Ent. 6, li. 82)</p> <p>“Para a aquisição de trabalhadores, o departamento de pessoal, praticamente não existe.” (Ent. 2, li. 333)</p> <p>“Mesmo a maneira como seleccionam as pessoas, acho que deviam ver o currículo e essas coisas e muitas vezes...” (Ent. 3, li. 154)</p>
	Papel da gerência	<p>“Quem costuma fazer a portanto, a, admissão de pessoal é o gerente.” (Ent. 5, li. 212)</p> <p>“O gerente, geralmente é o gerente, o gerente ou o Sr. Paulo, convocam-no para vir à empresa, vêm as qualidades dele e vêm onde trabalharam e se tiverem lugar...” (Ent. 12, li. 58)</p>
	Candidaturas espontâneas	<p>“Normalmente as pessoas aparecem e são recrutadas a partir daí, ou não, consoante as necessidades, ou quando precisamos” (Ent. 2, li. 336)</p> <p>“Quanto ao pessoal, olhe há muita gente que vem pedir aqui trabalho, ou olho para ele e não sei se ele sabe alguma coisa, isso não sei, nem lhe prometo se ele vai ganhar assim ou vai ganhar de outra maneira. Tenho que o conhecer bem, fica à experiência, trabalha, vê...” (Ent. 1, li. 104)</p> <p>“Eu mandei uma carta esporádica. Portanto, uma carta espontânea e vim a uma entrevista. (...) Mostraram-me a fábrica na altura e passado uma semana depois, aceitaram a minha oferta de trabalho e vim para aqui.” (Ent. 7, li. 110 e 112)</p> <p>“Muitas vezes são pessoas que vêm procurar a gerência, não é, ou outras vezes são os trabalhadores lá fora que vêm procurar a empresa, se nós precisarmos ...” (Ent. 12, li. 56)</p> <p>“Normalmente as pessoas aparecem e são recrutadas a partir daí, ou não, consoante as necessidades, ou quando precisamos, ainda aqui há tempos precisamos, pusemos uns avisos aí em vários lados apareceram contactos o que interessou admitir admitiu-se o que não interessou não.” (Ent. 2, li. 336)</p>
	Contactos de amigos / familiares	<p>“Quando eu vim para aqui trabalhar quem falou com o gerente foi o meu tio que é encarregado aqui, depois foi o meu pai que veio cá assinar porque eu era menor, por causa da responsabilidade e o caso foi tratado assim. Fiquei aqui a trabalhar com a autorização do gerente.” (Ent. 18, li. 88)</p> <p>“Precisa-se de um marceneiro, fala-se ali com o vizinho fala logo ali com o primo ou não sei quem, se quer vir vem se não quer vir não vem. Portanto, normalmente é mais por, por...” (Ent. 2, li. 341)</p> <p>“Por contactos directos, as pessoas passam aqui ou nós vamos falar com A, B ou C porque nos interessa.” (Ent. 2, li. 345)</p>
	Estágio	<p>“O pessoal vai à chefia para ver a experiência e depois é que se vê se ele tem ou não capacidade para estar na empresa.” (Ent. 5, li. 213)</p> <p>“Tenho que o conhecer bem, fica à experiência, trabalha, vê...” (Ent. 1, li. 106)</p> <p>“Agente contrata pessoas para vir trabalhar e eu não tenho a certeza se elas sabem trabalhar ou não, algumas que sabe, a gente já as conhece, há outras que não sabe, e eles dizem logo: “Quanto é que eu vou ganhar?” “Oh pá, não sei, você bem, depende do trabalho que você fizer.” (Ent. 1, li. 112)</p> <p>“Vêm as qualidades dele e vêm onde trabalharam e se tiverem lugar...” (Ent. 12, li. 56)</p> <p>“É considerado uma entrevista, é considerado, é considerado, eles vêm cá, se for necessário ficam cá à experiência e depois logo se verá.” (Ent. 12, li. 61)</p> <p>“São dois meses. Serve, serve, não serve não serve. Não adianta nada estar aqui a tapar o sol com uma peneira.” (Ent. 1, li. 109)</p>

TABELA 5 – Categoria: integração

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Integração	Reacção dos outros trabalhadores	<p><i>“Se admitir uma pessoa nova para – normalmente, há um boicote, escondem tudo e mais alguma coisa, eles querem dar nas vistas, não por eles saberem, serem os bons, é mais por aquilo que aparentam ser é que mostram são mais individualistas.” (Ent. 6, li. 203)</i></p> <p><i>“Não são abertos, escondem. (...) Têm receio que tomem o lugar deles. Bloqueiam, não deixam a pessoa nova que vem adaptar-se -- tentam -- fazem tudo para deixar a pessoa isolada.” (Ent. 6, li. 208 e 210)</i></p> <p><i>“Não a pessoa é que desiste. Como tem o ponto fraco de ser novo, os outros são mais antigos, não por aquilo que sabem, mas pelos anos que tem, e depois falta-lhes o apoio ou cobertura dos responsáveis de estar atentos a isso e de perceber que a pessoa nova ainda não está a fazer o trabalho porque os outros estão há mais tempo. A pessoa que está a trabalhar tem que saber, estar adaptar-se às novas regras da empresa durante um mês ou dois, mas ao fim de um mês ou dois tem que estar apto a fazer o trabalho de qualquer um, mas normalmente isso não acontece. Vem uma pessoa nova qualificada das UNIVAS e anda ali a marcar passo porque o sistema não permite, são os chamados vícios dentro da empresa que são difíceis de dominar, não são difíceis, é uma questão de vontade, é complicado.” (Ent. 6, li. 216)</i></p>
	Papel do departamento de pessoal	<p><i>“Antigamente, as pessoas eram recebidas, não é, mas no fundo não havia uma recepção por parte da secção de pessoal. Então, nós transcrevemos para o novo procedimento quando vier para aqui alguém, primeiro deve ser a secção de pessoal a receber essa pessoa, que trata dos procedimentos legais e avisa a direcção da qualidade para integra-la. Prontos. Ou seja, para lhe apresentar quem vai ser o responsável para lhe dar um bocadinho da história da empresa, pronto, essas coisas. Não posso constatar se é verdade ou não porque entretanto não entrou mais ninguém. Pronto. Acho que isso seria o procedimento correcto.” (Ent. 3, li. 142)</i></p>
	Responsabilidade da integração	<p><i>“Eu penso que é o encarregado de cada secção que é responsável por isso, embora o encarregado geral também tenha poderes sobre ele e o oriente naquilo que pode.” 8Ent. 18, li. 95)</i></p> <p><i>“Quando chega um trabalhador novo, geralmente é o encarregado que o recebe para ver onde é que o vai por, não é...” (Ent. 12, li. 203)</i></p> <p><i>“Geralmente vem ter com o patrão, é aquilo que eu digo foi o meu caso, pronto, fui ter com o patrão e o patrão levou-me ao encarregado de secção, apresentou-nos e olha: “Tal dia ele está cá para trabalhar.” Nesse dia eu apresentei-me fui ter com ele e comecei a trabalhar à beira das outras pessoas que estavam aí, para me dizer como é que se fazia é como era habitual, para me habituar ao sistema da casa.” (Ent. 24, li. 235)</i></p> <p><i>“É apresentado ao encarregado. O encarregado selecciona um trabalho para fazer e põe à beira alguém que saiba para ele entrar no ambiente.” (Ent. 16, li. 76)</i></p> <p><i>“Ele vem antes 8 dias dar conhecimento que vem para cá, o patrão, com certeza diz-lhe se precisa mete-o e se não precisar não mete. Se mete eu sou avisado primeiro de tudo e o patrão, o encarregado geral e este avisa-me se for da minha parte e é apresentado, tal dia este rapaz vem trabalhar. No dia em que ele vem trabalhar vamos --primeiro tenho que saber o que ele sabe fazer. Se ele é maquinista no dia em que ele vem trabalhar, segunda-feira ou outro dia do mês, se ele for para um plaina eu tenho lá uma madeira, palete identificada eu digo que é por ali que vai começar e eu explico, vou à beira dele e explico esta madeira é passada de canto e face e passa para a paralela e explico-lhe e vou dar uma volta e volto à beira dele e pergunto se está tudo bem. Se ele tiver dúvidas vem perguntar-me a mim, não pergunta a ninguém, porque pode estar a perguntar a uma pessoa que não sabe e aprende errado. Pergunta a mim e a responsabilidade é minha. Se eu disser que é assim e estiver mal a responsabilidade é minha.” (Ent. 10, li. 108)</i></p>

	Falhas no processo de integração	<p><i>“Já aconteceu aqui, virem para aqui pessoas que nós nem sequer sabemos que havia uma pessoa para se integrar. Eu acho que, chega aí a pessoa nós ficamos surpresos e a pessoa também. Está tudo bem mas...”</i> (Ent. 3, li. 150)</p> <p><i>“É assim, ou é conhecido, ou às vezes contrata-se uma pessoa e não se sabe bem para que sítio é, não está bem destinada, se é para aqui se é para acolá, bem ao Gabinete Técnico e depois logo se vê para que é que ela tem jeito, devia estar mais organizado nesse aspecto.”</i> (Ent. 3, li. 158)</p>
--	----------------------------------	--

Tabela 6 – Categoria: formação

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Formação	Oportunidade de participar	<p>“Também houve para aí esses cursos de formação e agente teve oportunidade de andar.” (Ent. 19, li. 52)</p> <p>“Fizemos para eles todos, quem quis ir foi, das várias áreas.” (Ent. 2, li. 386)</p> <p>“Vão porque querem, normalmente.” (Ent. 2, li. 383)</p> <p>“Não havia grande selecção, eh, aqueles que queriam iam, a partir do momento em que estavam naquela área, não é, de e iam, não havia assim uma grande quebra de produtividade.” (Ent. 12, li. 224)</p> <p>“Nós temos formação pós laboral para as pessoas que querem, são poucas pessoas principalmente da parte laboral, a maior parte delas não quer, limitam-se a fazer o trabalho delas, não querem consumições nem...” (Ent. 4, li. 132)</p> <p>“Fizeram aí um apanhado das pessoas. (...) Não sei. Foi o engenheiro, não tenho a certeza, acho que foi ele. Fizeram um apanhado e nós fomos. Tinham um quadro, o professor e íamos aprendendo alguma coisa. Se calhar agora se perguntar alguma coisa eu não sei.” (Ent. 10, li. 125 e 127)</p> <p>“Aí, eu nuca andei em nenhuma.” (Ent. 22, li. 126)</p> <p>“Neste lado daqui – não me recorda, foi quase logo quando eu entrei. Por acaso também pedi para fazer mas tinha a minha menina pequenina e não fiz.” (Ent. 22, li. 131)</p> <p>“Depois gerência falava com os encarregados para ver quais eram as possibilidades de eles quererem e eles aderiram e fez-se para aí três anos de formação. Com turmas até grandes. Acho que foi bom para eles.” (Ent. 12, li. 216)</p> <p>“Eu também fui. (...) E gostei, só não gostei que vim sem diploma. (...) Não mo deram.” (Ent. 20, li. 119, 121 e 123)</p> <p>“Ora eu fui convidado, alguns não foram, não sei se de certeza foram todos convidados.” (Ent. 19, li. 57)</p> <p>“Quando eu frequentei essas aulas iam os trabalhadores daqui, não todos, iam alguns e vinha também pessoal de fora.” (Ent. 18, li. 103)</p>
	Áreas monitorizadas	<p>“Sobre diversas áreas, sobre marcenaria, sobre mecânica, entalhadores, eh, era formação específica para as pessoas.” (Ent. 12, li. 72)</p> <p>“Das várias áreas. É mais na área do desenho, na área do marketing.” (Ent. 2, li. 386)</p> <p>“Sobre o tal problema da qualidade – o que se passou e que se está a passar, continua-se a passar, foi o que nós aprendemos, passados os anos para ir ao sítio outra vez custa mais um bocado. Se fosse logo na altura não custava tanto. Quando se tirou o curso não é que fosse assim um curso.” (Ent. 13, li. 118)</p> <p>“Era sobre a higiene e segurança e utilidade.” (Ent. 19, li. 60)</p>
	Formação teórica	<p>“Teóricas, foi, teóricas, práticas não.” (Ent. 13, li. 125)</p> <p>“Essa formação valeu mas teoricamente foi só umas coisinhas. Foi uma maneira de alguém ganhar dinheiro. Em termos práticos não valeu muito a pena, em teoria aprendeu-se umas coisitas.” (Ent. 9, li. 143)</p> <p>“Sim era uma coisita porque agente ia aprendendo algumas coisas, um gajo está sempre a aprender, sabe que agente ia lá para cima e aprendia certas coisas que se fazia na prática mas na teórica, não é.” (Ent. 23, li. 142)</p>
	Formação prática	<p>“Era prática.” (Ent. 17, li. 67)</p> <p>“Era explicar como a gente devia trabalhar. E depois tínhamos Matemática, aulas práticas. Tivemos que fazer um projecto nós próprios e depois executa-lo. Era isso.” (Ent. 15, li. 116)</p>
	Responsabilidade da organização	<p>“Há um mínimo, normalmente, é o departamento de qualidade que faz isso, mas é um mínimo.” (Ent. 2, li. 391)</p> <p>“Exactamente, a formação até está... Tudo o que é da formação eu guardo, pode alguém querer consultar alguma coisa ou haver um colóquio ou qualquer coisa, normalmente é o que faço.” (Ent. 3, li. 175)</p> <p>“Esse curso de formação foi patrocinado pela APIMA.” (Ent. 18, li. 104)</p>

		<p>“A formação é assim, normalmente, somos nós que vemos o que é que... Portanto, nos recebemos o plano de formação do CFIMMP, nós fazemos lá muita formação e todos os planos de formação que vêm cá ter estão no Gabinete Técnico. Nós consultamos e também estão no quadro do picador de entrada, tem lá um quadro de informações gerais para todos os funcionários e eu ponho também no quadro, para, às vezes, se alguém querer se inscrever. Da parte deles, normalmente eles não mostram interesse. Nós, no Gabinete Técnico tentamos quando há algum que se interessa ou assim, falam comigo e eu falo com a DAF, que é a Divisão Administrativa e Financeira, se há problema em ir ou não há, normalmente eles não se opõem, peço à secção de pessoal para fazer o pedido porque eles pedem a dizer como estamos cá integrados na empresa...” (Ent. 3, li. 163)</p> <p>“Já não sei a quem compete isso. Aqui há uma mistura, normalmente empurra-se para a qualidade não sei porque. Vai tudo lá parar. Vai tudo lá parar. Em relação á formação, há formação, não há muita, não haverá aquela que era necessária mas há. Agora, como é que ela aparece, quem tem necessidade de uma formação, geralmente, comunica com a pessoa que trata desses assuntos, ou quando aparecesse uma proposta de formação, do instituto de emprego ou de alguma associação, ou de alguma empresa de formação que manda para cá essas informações e nós depois vemos, se interessa interessa se não interessa não interessa. Quando interessa as pessoas...” (Ent. 2, li. 371)</p> <p>“Não é porque a empresa aconselhe, nem porque a empresa precise.” (Ent. 8, li. 114)</p> <p>“Foi por minha iniciativa.” (Ent. 8, li. 112)</p> <p>“Essa parte da formação é mais com o departamento de qualidade.” (Ent. 8, li. 92)</p> <p>“Faz parte (do departamento de qualidade) também motivar as pessoas para isso. Mete panfletos de todos os cursos à entrada para quem estiver interessado.” (Ent. 7, li. 128)</p> <p>“Sim, mas normalmente quando essas formações são para os empregados -- nós escolhiamos os trabalhadores, cediamos as instalações...” (Ent. 6, li. 124)</p> <p>“Não sei quem é que organizou, não sei se foi a firma, se foi o engenheiro que está cá, mas na altura parece que se falava na APIMA.” (Ent. 13, li. 127)</p>
	<p>Frequência</p>	<p>“Não há muitos anos que não tem havido formação. (...) Não, acho que não, aqui na fábrica não.” (Ent. 23, li. 146 e 149)</p> <p>“Ai uns 7 ou 8 anos.” (Ent. 17, li. 59)</p> <p>“Na altura, isto já foi há muitos anos, a formação já tem 10 anos ou mais, naquela altura começou-se a haver formação, até lá não se ouvia falar de formação, até aí, não se ouvia falar muito, começou a haver a sugestão de alguém, de determinadas entidades, que se podia fazer formação, eh, em determinadas áreas.” (Ent. 12, li. 210)</p> <p>“Já há muitos anos.” (...) Não sei, para aí 6 ou 7 anos.” (Ent. 20, li. 115 e 117)</p> <p>“Isso foi em 98 ou fins de 98.” (Ent. 19, li. 55)</p> <p>“Isso já não me lembro mas já foi há uns anos. De memória, não sei.” (Ent. 18, li. 101)</p> <p>“Há dez anos.” (Ent. 16, li. 81)</p> <p>“Isso foi há muitos anos, participei em dois ou três.” (Ent. 15, li. 112)</p> <p>“Ao certo não sei, mas parece que foi em 87.” (Ent. 15, li. 114)</p> <p>“Há 10 anos.” (Ent. 13, li. 116)</p> <p>“Houve há cinco anos. Eu participei nela. Depois houve mais à cerca de 3, 4 anos.” (Ent. 10, li. 122)</p> <p>“Isso foi aqui há uns anos a formação dada pela APIMA.” (Ent. 11, li. 30)</p> <p>“Aqui não há, houve quando eram aqueles cursos financiados pelas empresas.” (Ent. 8, li. 105)</p> <p>“Sim, já há mais de 10 anos.” (Ent. 23, li. 136)</p> <p>“Já houve quase sistemático, anos seguidos, mas por várias razões deixou de se fazer isso.” (Ent. 6, li. 98)</p>

		<p>“Já houve, já, já houve a alguns anos.” (Ent. 12, li. 67)</p> <p>“Cá não tem havido em termos de produção não tem havido grandes formações.”(Ent 13, li. 65)</p> <p>“Já há bastantes, também frequentei.” (Ent. 11, li. 132)</p> <p>“Há formação interna na empresa. A formação interna é dada todos os dias, praticamente, no terreno. Nós temos uma ficha individual para cada pessoa onde é colocada toda a informação que é dada. Por exemplo nós temos formação que são os encarregados que estão ali para orientar todas as pessoas que tiverem dúvidas e essa formação é dada todos os dias. Outro tipo de formação não estou a ver porque também não há necessidade.” (Ent. 4, li. 171)</p>
	Horário funcionamento	<p>“Nós trabalhávamos, trabalhávamos cá em baixo, na altura se não me engano era até às 6 horas, trabalhávamos até às 6 horas e depois íamos das 6 às 8 ou 8.30 lá para cima, íamos 7 ou 8, íamos para lá fazer às aulas.” (Ent. 23, li. 138)</p> <p>“Era depois do horário de trabalho. Era das 6 às 7h30m ou 8 horas, mais ou menos, agora já não posso precisar, mas era para cima de duas horas e depois havia a parte prática que era feita em horário de trabalho.” (Ent. 12, li. 220)</p> <p>“Nós temos formação pós laboral para as pessoas que querem, são poucas pessoas principalmente da parte laboral, a maior parte delas não quer, limitam-se a fazer o trabalho delas, não querem consumições nem...” (Ent. 4, li. 132)</p> <p>“Mas o que temos feito mais formação, ultimamente, pós-laboral.”</p> <p>“E meteu muito pessoal de fora, nós trabalhávamos durante o dia aqui e depois aquela hora íamos para --.” (Ent. 18, li. 105)</p> <p>“Vão porque querem, normalmente. Já fizemos aqui algumas acções internamente, formações pós-laboral dentro da empresa, duas ou três cursos.” (Ent. 2, li. 383)</p>
	Disponibilidade sujeita às necessidades de trabalho	<p>“Isto era assim, era, quer-se dizer... uma pessoa, pronto, ia para o curso, não era, era feito aqui nas instalações e uma pessoa, às vezes, às vezes, havia trabalho e ia-se para o trabalho em vez de ir para o curso, depois era conforme. Quando o trabalho não era muito deixavam o pessoal ir á vontade, quando o trabalho apertava muitas das vezes não se podia ir, primeiro estava o trabalho e havia pessoas que resmungavam gostavam de fazer o curso... Foi-se passando assim.” (Ent. 11, li. 134)</p> <p>“O patrão antigamente dizia: “Há aí muito que fazer, vós ficais aqui, quando não houver é que ides lá para cima.” Que era dentro do nosso refeitório. Era lá a sala para isso.” (Ent. 14, li. 139)</p> <p>“Já não há e eu não andei nela. (...) Pelo menos a parte dos polidores eles precisavam deles. Pelo menos da parte dos polidores pouca gente foi.” (Ent. 21, li. 92)</p> <p>“Formação, eu cheguei a entrar num, eu cheguei a entrar, dei nome e tudo mas ir às aulas uma vez só. (...) Era a tal coisa, havia muito trabalho, ah hoje não se pode ir às aulas, ninguém ia, só na nossa secção quando eu fui, éramos para aí uns 8 ou 9, ninguém ia. Só ia os outros.” (Ent. 24, li. 211)</p>
	Custo sem garantia de rentabilização	<p>“É um risco porque às vezes perco muito tempo a investir num trabalhador aqui na empresa e depois ele vai para outra empresa. Eles vêm cá busca-los já feitiños, não é? Já tem acontecido.” (Ent. 2, li. 713)</p> <p>“De uma hora para a outra vão trabalhar para a concorrência. Nós aqui dentro da empresa temos à volta de 100 pessoas, devemos ter formado para aí 200, e esta é a percentagem que temos cá dentro. Em termos empresariais, o empresário quando vê situações dessas pensa porquê que eu hei-de andar a investir. Traz custos, quebras de produção, porquê que eu hei-de andar a formar pessoas?” (Ent. 6, li. 101)</p> <p>“Não se nota nada. Não porque tenha formação ou não tenha, aqui temos um processo implementado em que as pessoas trabalham, pode ser exigido mais ou menos, mas não é a formação em si que vai dar a produtividade.” (Ent. 6, li. 117)</p>

Tabela 7 – Sistema de comunicação – categorias: comunicação; reuniões; recolha de sugestões

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Comunicação	Níveis de comunicação	<p><i>“Às vezes quando são informações mais técnicas mais em relação ao funcionamento de determinado sector ou à forma de fabricar de determinado produto, nós pontualmente reunimos com as pessoas e envolvidas no processo e falamos: “Eh pá, vamos fazer assim ou vamos fazer assado, ou vamos utilizar este equipamento desta maneira ou daquela. Conforme for necessário. Há decisões e decisões, depende do âmbito.” (Ent. 2, li. 552)</i></p> <p><i>“Nós temos gerência, direcção, secções e depois os operários.” (Ent. 4, li. 258)</i></p> <p><i>“Qualquer coisa que seja discutida, se for para transmitir aos trabalhadores, a gente transmite.” (Ent. 11, li. 93)</i></p> <p><i>“Normalmente, se for uma decisão... Depende há coisas em que se faz uma reunião geral, digamos, chama-se toda a gente...” (Ent. 2, li. 528)</i></p> <p><i>“Da gerência ao encarregado geral e depois do encarregado de secção ao trabalhador.” (Ent. 6, li. 244)</i></p> <p><i>“Acho que aqui na parte produtiva, de direcção há uma boa comunicação. Aqui há dois gerentes um cuida mais da parte produtiva e o outro da parte comercial. E essa pessoa anda sempre em comunicação com eles e eles se tiverem algum problema eles são resolvidos na hora. As coisas não ficam por resolver.” (Ent. 4, li. 285)</i></p> <p><i>“Essa decisão é comunicada ao director de produção e depois ele transmite aos encarregados das secções e depois eles dizem aos outros.” (Ent. 8, li. 228)</i></p> <p><i>“Às vezes com o patrão se ele estiver a passar.” (Ent. 8, li. 244)</i></p> <p><i>“Não já tem acontecido, às vezes. Sei lá, agora nem tanto, mas há uns três ou quatro meses, uma vez decidiu-se cortar as horas extras, reuniu-se toda agente porque nós aqui trabalhamos um bocadinho com as horas extras.” (Ent. 2, li. 531)</i></p> <p><i>“Então juntou-se toda a gente, o patrão falou com todos, todos ouviram: “A partir de hoje vai ser assim, ver ser assado.” Pronto. Às vezes, no almoço de Natal também se comunica, qualquer, qualquer ideia que é para por em prática no ano seguinte: “Este ano que vem vamos fazer isto ou vamos fazer aquilo, vamos caminhar para aqui ou vamos caminhar para acolá.” Para as pessoas estarem dentro dos assuntos. É uma forma directa e objectiva de dizer a todos. É mais fácil para as pessoas estarem dentro do assunto. Outras vezes, chamasse os encarregados ou todos ou só os que estão envolvidos no assunto, pontualmente e comunicasse e depois eles por sua vez comunicam às pessoas, não é, falam com cada um, ou às vezes, até é o próprio gerente que vai e fala com todos os trabalhadores, sei lá já tem acontecido, qualquer coisa, que ele ache que deve falar... sei lá a limpeza das casas de banho. Ele entra lá e não gosta de ver o que vê. Ele vai falar com... e: “Olha que eu não quero que...” Fala com eles todos que é para ninguém dizer que ele não falou. O Sr. -- gosta muito deste tipo de actuação. Gosta que quando diz uma coisa, gosta que ninguém diga que não disse. Gosta de falar a todos e fala. Quando somos nós a falar falamos.” (Ent. 2, li. 538)</i></p> <p><i>“Ele, quase sempre chama-nos lá na secção, quando há qualquer alteração, ainda quando foi das horas, ai disso puseram um papel mas quando há assim qualquer coisa que está mal, que ele acha que está mal ele faz... chama-nos à atenção: “Vós estais a trabalhar pouco.” Ele qualquer coisa chama-nos e diz-nos a todos.” (Ent. 22, li. 70)</i></p> <p><i>“Geralmente, às vezes, por exemplo, às vezes, vem do geral ao trabalhador, às vezes, outras vezes já não vem. (...) Há certas situações que ele já não quer. (...) Isso já não sei, por acaso já tem acontecido em certas situações que... (...) Sei lá, como é que hei-de dizer, quando é o interesse deles, eles, ou quando não querem, a gente às vezes quer umas coisas e eles dizem que não, mandam dizer aos outros e Quando precisam mesmo então vem eles.” (Ent. 24, li. 96, 99, 103 e 105)</i></p>

		<p><i>“Passo através de..., por vezes até falo eu, outras vezes e já fiz isso, paro a secção e faço-lhes ver que as coisas não são assim tem que ser de outra maneira. Parem que em dois minutos a gente resolve isso e faço-lhes ver que as coisas não podem ser assim.”</i> (Ent. 1, li. 147)</p> <p><i>“Qualquer decisão que seja tomada pela gerência – normalmente, a gerência quando toma uma decisão qualquer reúne com as várias secções a quem directamente diz, vai implicar. E essas pessoas é que dizem às pessoas que implica.”</i> (Ent. 4, li. 253)</p> <p><i>“Agora se for alguma coisa cá dentro, eles vêm aí e falam com o pessoal directamente.”</i> (Ent. 14, li. 106)</p>
	Comunicação escrita	<p><i>“Ele, quase sempre chama-nos lá na secção, quando há qualquer alteração, ainda quando foi das horas, aí disso puseram um papel mas quando há assim qualquer coisa que está mal, que ele acha que está mal ele faz... chama-nos à atenção: “Vós estais a trabalhar pouco.” Ele qualquer coisa chama-nos e diz-nos a todos.”</i> (Ent. 22, li. 70)</p> <p><i>“Ou como ainda agora... há outra forma de comunicar, a questão das horas extras ou qualquer outra, pode ser fixada no próprio quadro ali na zona do relógio, fica lá a informação, toda agente já sabe, depende, da mensagem que se quer passar.”</i> (Ent. 2, li. 545)</p> <p><i>“Qualquer coisa com respeito à empresa eles põem um papel no quadro.”</i> (Ent. 14, li. 104)</p>
	Dificuldades na comunicação	<p><i>“Podiam estar mais interligados.”</i> (Ent. 4, li. 154)</p> <p><i>“Como não há comunicação, que é uma falha muito grande que a empresa tem, não haver comunicação entre as pessoas responsáveis, uns tem uma ideia, outros tem outra, e outros tem outra. Então chega uma que tem a ideia e reúnem o tal gabinete e as pessoas responsáveis por esse gabinete, tomam as decisões e saem para cá com uma decisão, mas outra pessoa altera o esquema, deixa de ser aquilo que foi no início, torna-se a alterar, portanto em termos de trabalho não há organização. Isso é uma coisa que falha na empresa.”</i> (Ent. 7, li. 65)</p> <p><i>“Se as pessoas não dialogam e não dão as informações necessárias lá para dentro as coisas nem sempre correm bem. Isto vai afectar a secção de produção que não tem tempo para actuar a tempo. Se calhar está a produzir outros móveis que não estão a sair porque não há informação suficiente da parte comercial e isso vai afectar todas as áreas. Porque as matérias primas se não derem a informação a tempo e horas eu não posso comprar a tempo e horas, temos que trabalhar em cima da hora, em cima da carga. Se as coisas fossem faladas com tempo eu até posso ser apontada no meu trabalho de coisas que eu poderia fazer melhor, que eu posso não ver, mas que as pessoas de fora podem ver. Para isso é preciso que as pessoas conversem, dialoguem umas com as outras que é para ver se isto anda para a frente.”</i> (Ent. 4, li. 157)</p>
	Facilitação da comunicação	<p><i>“Por exemplo, nós queremos trabalhar, queremos ter alguma informação do trabalho de outra pessoa, podemos consultar sem um maior problema, sem termos de andar à procura.”</i> (Ent. 4, li. 78)</p> <p><i>“Criamos um gabinete em que estamos todos no mesmo gabinete, em vez de estarmos longe uns dos outros e queremos alguma informação temos de andar para trás e para a frente, estamos todos no mesmo gabinete falamos todos uns para os outros, qualquer problema, mesmo que não tenha a ver com uma ou outra pessoa, todos ouvimos e todos damos uma opinião, isso também, ajudou.”</i> (Ent. 4, li. 95)</p>
Reuniões	Quem costuma participar	<p><i>“Depende, por exemplo, já se fez mais que uma vez uma reunião entre os chefes de secções, com a gerência e com o director de produção, com o director financeiro, o responsável pela maquinaria geral, para vermos o ponto da situação, como estão ás coisas, às vezes é importante fazê-lo. Em relação aos empregados, à direcção, pronto, um dos gerentes, que é o que está mais ligado à produção, anda muitas vezes aí pela empresa e muitas vezes até pergunta porque é que estão a fazer assim, tem um contacto mesmo directo.”</i> (Ent. 3, li. 363)</p> <p><i>“O encarregado geral, encarregado de marceneiros, eu, o encarregado de maquinaria geral e o gerente e a engenheira.”</i> (Ent. 10, li. 72)</p> <p><i>“Quase sempre é o patrão, o encarregado geral, a Eng.^a e os encarregados das secções.”</i> (Ent. 11, li. 90)</p>

		<p>“Não só quando o patrão faz as reuniões, aí temos todas as reuniões, mas fora disso nunca vim a reunião nenhuma.” (Ent. 18, li. 60)</p> <p>“O encarregado geral, o encarregado dos marceneiros, eu, o encarregado da maquinaria geral e o gerente e a engenheira.” (Ent. 10, li. 73)</p> <p>“Ah, havia, havia. Reuniões a malta toda e falava.” (Ent. 17, li. 31)</p>
	Frequência	<p>“Aqui já não se participa em reuniões para aí há uns 4 ou 5 anos. Eram 3 patrões. E agora são 2, portanto, quando eram os 3, o chamado cabecilha é que convocava as reuniões e falava sobre os problemas que deviam existir, alertava.” (Ent. 19, li. 79)</p> <p>“Semanalmente com os encarregados de secção.” (Ent. 9, li. 103)</p> <p>“Costumava ser às sextas-feiras e depois foi alterado para às segundas-feiras. Das 5 horas até às 7 horas.” (Ent. 10, li. 70)</p>
	Temas abordados	<p>“O assunto é sempre, há crise, não se pode fazer aumentos, vai-se fazer aumentos pequenos porque não se pode. É preciso trabalhar mais e melhor.” (Ent. 20, li. 73)</p> <p>“Eu nesse caso não sei se era bom ou mau, porque era sempre a mesma coisa, era pedido sempre mais, sempre mais.” (Ent. 19, li. 83)</p> <p>“As reuniões são sempre o mesmo, eu não passo cartão.” (Ent. 20, li. 71)</p> <p>“Geralmente quando alguma coisa não está bem ou quando tem alguma coisa para nos dizer a nível da firma, qualquer situação, por exemplo foi o caso quando foi para entrar para a qualidade faz-se uma reunião e ele disse que a partir de hoje vamos entrar numa coisa de qualidade e isto é rigoroso, pronto esta é uma situação em que se fez uma reunião.” (Ent. 18, li. 63)</p> <p>“Batalhar naquilo que está mal, naquilo que se pode melhorar e orientar o trabalho para a semana. Se tiver que sair é preciso adiantar isto ou aquilo. Todas as segundas-feiras eu tenho um cartapaço onde está tudo definido, assinalado o trabalho urgente e as outras coisas.” (Ent. 10, li. 75)</p>
Recolha de sugestões	Sugestões como formar de melhorar o trabalho	<p>“Por vezes se nós... por vezes nós estamos a fazer qualquer serviço se eu entender que a minha ideia os vai ajudar a eles n’alguma coisa não tenho problemas nenhum em dizer ao meu encarregado. E já aconteceu, são situações que a gente alerta, não é, para que isto funcione sempre bem.” (Ent. 18, li. 73)</p> <p>“É com o encarregado de secção. Às vezes se eu tenho alguma ideia sobre modelos novos eles fazem assim e assim e eu e eu pego vejo de outra maneira, de maneira mais clara e mais fácil, por exemplo, numas camas que eles queriam que eu aplica-se no centro e isto devia ser um trabalho dos diabos e então eu dei a ideia de o trabalho entrar dentro e encaixar na placa. Assim, não é tão complicado para mim.” (Ent. 19, li. 97)</p> <p>“Às vezes a dar verniz numas peças, por exemplo, a gente diz que devia dar de uma maneira ou dar de outra e eles também aceitam. Outros nem aceitam acham que está melhor de um lado do que do outro, agente faz... Agente dá a nossa opinião se eles aceitarem muito bem... Normalmente chegamos a consenso. A gente conversa e...” (Ent. 23, li. 91)</p> <p>“Normalmente, eles põem-nos o material, se houver algum problema com um móvel alterado, a gente detecta um erro, a gente chama à atenção.” (Ent. 20, li. 110)</p> <p>“Fazer a melhor maneira para o trabalho.” (Ent. 16, li. 57)</p> <p>“Chamo à atenção se o trabalho não estiver bem. Chamo à atenção para não fazer de uma maneira e fazer de outra. Para fazer a melhor maneira de fazer o trabalho.” (Ent. 16, li. 51)</p> <p>“De recolha não, só trabalho. Normalmente o operário se acha que pode melhorar o trabalho, se tem alguma coisa a dizer...” (Ent. 4, li. 260)</p> <p>“Sempre que é possível, que acho que o meu trabalho é melhorado se não fizer de maneira que estamos habituados, que dá mais rendimento, falo.” (Ent. 13, li. 92)</p>

	Receptividade às sugestões	<p><i>“Acho que nós devemos estar abertos a ideias. E estamos, não é? Se alguém me der uma ideia... Alias, eu que estou no terreno se alguém me der uma ideia, se o trabalhador tem outra ideia, eu digo sempre: “Oh pá, mas se tu vires outra forma de fazer isto tu diz.” Não tem problema nenhum e às vezes também vêm ter comigo: “Ei oh -- e se fizessemos assim ou assado ou isto ou aquilo.” Há ideias que eu digo logo não concordo e há outras que eu digo concordo e ponho-as no terreno isso é fácil. Outro tipo de sugestões, sei lá a nível do funcionamento, a nível disto ou daquilo, acho que as pessoas às vezes não querem opinar, podiam dar a sua opinião de outra forma, podia haver um sítio onde cada um pudesse por de forma discreta a sua opinião. Acho que sim.”</i> (Ent. 2, li. 567)</p> <p><i>“Têm à vontade com o encarregado de secção e com o encarregado geral.”</i> (Ent. 8, li. 241)</p> <p><i>“Se, às vezes, acharem que esse sistema é mau, que era melhor... muitas vezes fazem-se alterações com base nisso.”</i> (Ent. 8, li. 245)</p> <p><i>“E eles conversam comigo: “Oh, --, se fizermos assim ou assim acho que conseguimos resolver o problema. E eu então ouvi a opinião deles e mudei e processo e estamos a fazer conforme nós queríamos.”</i> (Ent. 2, li. 596)</p> <p><i>“Sempre. Se para fazer, eu por exemplo, pergunto sempre e digo aos encarregados para fazerem exactamente a mesma coisa, perguntam se há sugestões da parte deles para fazer um determinado trabalho. Se houver uma sugestão deles que seja boa pode a gente não estar a vê-la e eles que estão no terreno vê-la e mais, até mais, isto foi feita foi fulano de tal que descobriu.”</i> (Ent. 1, li. 164)</p> <p><i>“Senão eles pensam vou-me estar a incomodar para quê, então eu não penso, que se lixe, deixa andar. Estão a trabalhar, olhe se eu fizesse, e eu se vejo que a ideia é boa eu digo: “Oh pá, segue.” E não é só quem manda ou quem tem poder para mandar que deve...”</i> (Ent. 1, li. 172)</p>
	Informalidade da recolha de sugestões	<p><i>“Pode ser colhida na forma de operar, mas isso não é nada instituído. Isso é desenvolvido na hora. Pode haver mas não é nada imposto que seja assim.”</i> (Ent. 6, li. 265)</p>
	Não é necessária	<p><i>“No meu trabalho, acho que não porque esta é uma firma que tem pessoas superiores à gente e acho que os superiores tem por obrigação e fazem, nesse aspecto não queixo, fazem as coisas fazem com que as coisas saíam bem. A gente apenas tem que executar o que eles mandam desde o momento que a gente faça o que eles mandar não há problema.”</i> (Ent. 15, li. 75)</p>
	Dificuldades na recolha de sugestões	<p><i>“Depende. Depende. É assim, eu acho que sim, com todas as pessoas não porque nem todas as pessoas são civilizadas ao ponto de escrever coisas interessantes. Se toda a gente tivesse educação e tivesse civismo para o fazer, acho muito bem porque eles muitas vezes, dão ideias, pelo menos a mim, do dia-a-dia, oh, sei lá, estamos a fazer uma instrução de trabalho ou um procedimento ou qualquer coisa assim e eu esforço-me para que eles se envolvam, não é, porque é mais fácil, é mais fácil, em vez de chegar ali e dizer: “olhe eu tenho isto para por aí, é mais fácil dizer o que é que acha e eles aí, às vezes, dão algumas sugestões. Pronto. Era importante, claro que era importante, porque ninguém, melhor do que eles sabem como é que funcionam as coisas lá em baixo, isso, não me venham cá com histórias, mesmo uma pessoa que tenha estudos, não tem nada a ver.”</i> (Ent. 3, li. 387)</p> <p><i>“Só que não dá para fazer isso com todas as pessoas, infelizmente não dá.”</i> (Ent. 3, li. 399)</p>

Tabela 8 – Descrição de funções – categorias: flexibilidade / rotatividade; trabalho em equipa / individual

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Flexibilidade / rotatividade	Aumento da flexibilidade / rotatividade	<p>“Agora está a ser mais rotativo, a gente anda sempre num lado e noutro, num está sempre no mesmo sector, dantes, por exemplo, ficavam dois numa máquina e outros dois noutra e agora está mais rotativo.” (Ent. 23, li. 45)</p> <p>“Dentro de uma secção há vários trabalhos que, se for preciso, tenho que mudar. (...) Também não é que esteja aí grande problema, que eles ponham aí grande objecção a isso, eles não se importam. Ou mesmo dentro da secção, ponho-os a trabalhar neste ponto ou naquele e eles sabem desempenhar, e estão habituados a desempenhar uma função que uma pessoa quer resolver no momento.” (Ent. 11, li. 64)</p> <p>“Antigamente a mesma pessoa trabalhava só naquela máquina, fazia só aquele trabalho e criaram-se hábitos com isso, as pessoas no fundo julgam ser proprietários do sítio onde estavam. Se colocasse-mos alguém no trabalho dessa pessoa, a pessoa já via mil e uma coisas por detrás daquilo, já achava que não estava a resolver o que estava a fazer ou porquê que aquilo já via ali problemas o que estava a fazer, ou o porque de surgir aquilo ou aquele outro, nós vimos no fundo a fazer uma rotatividade de pessoal, a mesma pessoa já é capaz de fazer aquele serviço e aquele, faz vários trabalhos. Uma só pessoa, operar naquela máquina é impossível, porque se aquela pessoa ficar doente, ficar em casa, nós não temos mais ninguém e não pode ser. É preciso uma série de pessoas que sejam capazes de fazer várias coisas ao mesmo tempo no caso de haver uma falha ou outro caso qualquer alguém poder substituir, ninguém é insubstituível e essa gestão de pessoal fez mesmo com que as pessoas fizessem mais coisas e em várias funções, vários trabalhos diferentes.” (Ent. 4, li. 102)</p> <p>“Aqui o sistema de trabalho é diferente os outros operários fazem várias operações.” (Ent. 9, li. 116)</p> <p>“Relativamente á rotatividade de tarefas nos tentamos mudar em alguns casos, por exemplo o acabamento, o acabamento para quê? Primeiro para que eles estejam preparados para outras situações, por exemplo, quem está numa máquina de verniz, não é a mesma coisa que estar numa máquina de tapa poros, por exemplo, e nós tentamos roda-los embora eles sejam muito resistentes a essa mudança, muito, muito mesmo, muitos deles até fazem por fazer mal só para não terem que... (...) Porque eles estão muito: “Aquela máquina é minha” (...) Exactamente, acontece muito isso, então aquela máquina é deles não querem que ninguém... porque está á maneira deles está a funcionar bem e não querem que ninguém, sempre funcionou bem ali” (Ent. 3, li. 330, 340 e 342)</p> <p>“Em alguns casos há, mas é mais necessidade de serviço às vezes porque o trabalho está mais apertado em determinado sítio.” (Ent. 8, li. 202)</p> <p>“Da direcção de produção. Viram que realmente tinham que rentabilizar trabalhos, tinham que rentabilizar pessoal.” (Ent. 4, li. 117)</p> <p>“Normalmente cada um tem o seu trabalho específico, normalmente. Mas de cada vez mais, cada vez mais eles... sobretudo na parte das máquinas. Aqui na montagem praticamente não porque eles fazem sempre o mesmo trabalho. Os polimentos é mais ou menos igual embora eles possam mudar de equipamento. Mas nas máquinas cada vez mais eles são versatéis, vão a uma máquina vão à outra, cada vez mais estamos a caminhar para isso. As máquinas sendo mais automatizadas obrigam a menos pessoal e a pessoal mais, mais...” (Ent. 2, li. 489)</p> <p>“Há pessoas que têm aquela máquina para trabalhar, mas a maior parte deles, excepto um caso ou outro, não é mais novos, eles podem ir trabalhar noutras máquinas porque têm capacidade para isso. Sabem trabalhar. Se for preciso roda-los eles conseguem. Só uma máquina ou outra é que é mais complicado para se trabalhar, as outras não eles trabalham facilmente, excepto ou mais novos eles trabalham facilmente.” (Ent. 12, li. 190)</p> <p>“Eu não sou fixo.” (Ent. 15, li. 69)</p>

		<p><i>“Há vários, eu por acaso tenho estado sempre no mesmo trabalho mas há alguns que são mudados.” (Ent. 21, li. 56)</i></p> <p><i>“Antigamente haviam 40 pessoas a trabalhar na talha, mas a talha está em decadência, de cada vez há menos, ou seja, se certas pessoas só souberem trabalhar em talha, neste momento, praticamente nós não temos talha nenhuma, nada, só se for um caso excepcional porque nós não fazemos, o quê que é que nos vamos fazer se as pessoas só sabem trabalhar naquilo, temos que as mudar para outros trabalhos para elas aprenderem (...) Se não temos mais trabalhos de talha para fazer vão ficar de braços cruzados ou vão embora, vamos despedi-las? Não. Vamos pegar nessas pessoas e coloca-las noutras postos de trabalho, para elas darem um seguimento a essas pessoas também trabalharem em algo.” (Ent. 4, li. 118)</i></p> <p><i>“Porque as pessoas que ficaram a fazer vários trabalhos para terem autonomia no caso de alguém falhar ficar alguém que assuma o trabalho dessa pessoa.” (Ent. 4, li. 292)</i></p>
Equipa / Individual	Predominantemente em equipa	<p><i>“Há trabalhos em equipa, há trabalhos individuais.” (Ent. 1, li. 93)</i></p> <p><i>“É assim há determinados trabalhos que são em equipa, agora por exemplo lá em baixo estão dois homens e uma máquina a trabalhar, não pode estar um a meter na máquina e dar a volta para apanhar do outro lado o que saí da máquina, não, está um à frente e o outro atrás, um a meter na máquina e o outro do outro lado, apanha. Há muitos trabalhos que são individuais e outros que são em grupo, máximo grupo de dois.” (Ent. 10, li. 48)</i></p> <p><i>“Depende eu principalmente trabalho em equipa porque as máquinas onde costumo trabalhar tem que ser dois porque dá mais movimento porque meter uma peça na máquina e ir busca-la à outra ponta não dá. Desde sempre eu trabalho em equipa. Embora às vezes faço serviço sem ser em equipa porque eu não sou fixo, mas normalmente onde eu trabalho mais tempo é eu e outro.” (Ent. 15, li. 66)</i></p> <p><i>“Há certas coisas que temos que trabalhar em equipe, mas a maior parte das vezes é cada um fazer o seu trabalho.” (Ent.13, li. 67)</i></p> <p><i>“Ajudamo-nos uns aos outros, principalmente aqui onde eu estão, aqui a comandar, isto é trabalho de equipa, tem que se ajudar uns aos outros, não há trabalhar individualmente um puxar para aqui, outro puxar para acolá, não, trabalho em equipa.” (Ent. 11, li. 56)</i></p> <p><i>Eh, ajudamo-nos uns aos outros. No que for preciso, deitamos a mão uns aos outros.” (Ent. 22, li. 66)</i></p>
	Predominantemente individual	<p><i>“É tudo individual.” (Ent. 9, li. 55)</i></p> <p><i>“Cada um faz o seu trabalho.” (Ent. 21, li. 49)</i></p> <p><i>“Eu pessoalmente trabalho mais individualmente.” (Ent. 18, li. 49)</i></p> <p><i>“Não, em grupo não sei, nós trabalhamos, prontos eles dão aquele serviço e cada um faz o seu serviço. Eu acho que em grupo não, cada um faz o seu. Cada um faz o trabalho que é distribuído.” (Ent. 17, li. 41)</i></p> <p><i>“Trabalham isoladamente porque o tipo de mobiliário que nós fazemos neste momento faz com que realmente não se possa trabalhar muito em equipa em certas áreas da fábrica.” (Ent. 5, li. 191)</i></p> <p><i>“Só se for, às vezes, uma peça mais pesada que ajudam uns aos outros.” (Ent. 21, li. 51)</i></p> <p><i>“Acho que é mais individual. Cada um faz a tarefa que tem a desempenhar, não é, pronto, acho que cada um tem as suas tarefas e faz aquelas tarefas, não é?” (Ent. 12, li. 185)</i></p>
	Rivalidades entre trabalhadores	<p><i>“É assim, eu acho que depende um bocado, depende porque há pessoas, há empregados que se dão bem e então ajudam-se uns aos outros mas também há os que não se dão tão bem e então já não se ajudam. Depois também há um bocado por grupos, se correu mal o acabamento a culpa é dos marceneiros, por exemplo.” (Ent. 3, li. 348)</i></p> <p><i>“Nisso já há um bocadinho de... Um puxa para aqui outro puxa para ali, nesse aspecto em alguns sectores...” (Ent. 24, li. 75)</i></p> <p><i>“Gostam mais de ser específicos e ser mais -- estar mais ligados... ser individualistas.” (Ent. 6, li. 200)</i></p> <p><i>“Há um bocadinho de fugir a fazer as coisas.” (Ent. 24, li. 78)</i></p>

		<p><i>“Não é bem conflito mas é, digamos que é eles têm identidade com um sector de trabalho.” (Ent.3, li. 52</i></p> <p><i>“Gosto daquilo que faço. O que me chateia mais e vir ajudar os outros cá em cima mas a mim não tenho quem me ajude, aos outros, ainda ontem tive que ajudar os outros doutra secção. Eles deviam até reconhecer isso, não é. Enfim andasse aí.” (Ent. 14, li. 169)</i></p>
--	--	--

TABELA 9 – Categoria: Remuneração

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Remuneração	Desejo de aumento	<p>“Aqui na empresa, como digo eu não tenho queixa da empresa, os salários é que eles podiam dar assim uns aumentos ao pessoal era bom. Aí toda a gente se queixa, se vir cá cima todos diz todos sempre o mesmo.” (Ent. 14, li. 156)</p> <p>“O que eles querem é chegar ao fim do mês e levar mais dinheiro.” (Ent. 9, li. 50)</p> <p>“Não me importo de trabalhar, tenho saúde, o que eu queria era ganhar mais.” (Ent. 22, li. 80)</p> <p>“Acho que ganho pouco, devia ganhar mais.” (Ent. 21, li. 77)</p> <p>“Já lá vão dois anos sem aumento.” (Ent. 22, li. 20)</p> <p>“Podia ganhar mais.” (Ent. 21, li. 68)</p> <p>“Aqui na empresa, como digo eu não tenho queixa da empresa, os salários é que eles podiam dar assim uns aumentos ao pessoal era bom. Aí toda a gente se queixa, se vir cá cima todos diz todos sempre o mesmo.” (Ent. 14, li. 156)</p> <p>“Se fosse perguntar a todos era o salário que podia mudar, era dar um aumento a todos porque eles estão a ganhar pouco.” (Ent. 11, li. 78)</p>
	Remuneração possível	<p>“Olhe eu acho isso aí um bocado, um bocado... As pessoas acham sempre que nunca são, que nunca ganham aquilo que deviam ou que gostavam de ganhar, mas às vezes, também por vezes, ganham o que é possível a empresa pagar. Porque é evidente que agente não pode pagar nunca aquilo que não tem. Porque costuma dizer-se para comer feijões baratos, a colheita tem que ser boa, baixa-se o preço, se agente os quiser bons sobe-lhes o preço, não é. E agente tem que ir para o mercado competir --. Comparando com outras empresas não estão mal. Não estão mal.” (Ent. 1, li. 122)</p> <p>“Gosto, gosto de resolver os problemas deles, gostava que os trabalhadores vivessem bem, vivessem todos muito bem e se às vezes eles não vivem melhor é porque não é possível.” (Ent. 1, li. 182)</p> <p>“Eles comigo, eu faço o meu papel, não tenho razão de queixa, mas pelos outros empregados, eles comigo falam, prontos eles falam, prontos, eles também não fazem melhor porque não podem. Eles mesmo qualquer coisa tentam resolver os problemas.” (Ent. 22, li. 100)</p>
	Insatisfação	<p>“Lógico que com o salário ninguém está satisfeito.” (Ent. 4, li. 195)</p> <p>“Claro como é quem recebe acha sempre que recebe pouco e quem paga acha sempre que pade muito, paga demais.” (Ent. 5, li. 201)</p>
	A remuneração é fixa	<p>“Que eu saiba é fixo.” (Ent. 3, li. 249)</p> <p>“É fixo.” (Ent. 21, li. 96)</p> <p>“Não os de marceneiros não são fixos, os outros são.” (Ent. 20, li. 94)</p> <p>“Ora bem, para mim é fixo agora os outros não sei.” (Ent. 17, li. 76)</p>
	Diferenças de acordo com o género	<p>“Ele virou-se para mim e disse não foi por tua causa, contigo não há problema nenhum. Pronto agente fica feliz nisto. Ele viu que eu fiquei triste. Ele disse: “Não fiques triste porque não foi por tua causa que isto acabou nem penses nisso. Não foi por tua causa que isto não foi para a frente.” Prontos, agente já fica melhor. Disso não tenho razão de queixa.</p> <p>“A gente contigo não tem razão de queixa, tu vais para a frente.” Queriam melhor, que a gente trabalha como um homem, não é a diferença que a gente ganha no ordenado à beira de um homem. A gente trabalhava tanto e chegava-se ao fim e chega-se ao fim do mês e ele leva mais 30 contos ou 40 que eu. É o dia que eu mais me revolto é quando chega ao fim do mês.” (Ent. 22, li. 103)</p> <p>“Ai e ele (o encarregado) disse-me: “ Aí eu estou farto de dizer ao encarregado vocês têm que dar mais à rapariga lá por ela ser mulher ela trabalha tanto como os outros.” Mas aqui há esse aspecto assim, a inferioridade da mulher. Está sempre a dizer: “Vai-te dar, vai-te dar.” Mas quê?” (Ent. 22, li. 118)</p> <p>“Eu digo uma coisa, o dia que eu me enervo nesta casa é o dia do fim do mês.” (Ent. 22, li. 147)</p>

		<p><i>“Porque eu sei que fiz mais que alguém, muito mais mesmo, pode perguntar ao encarregado que é aquele que esteve agora aqui, o Sr. -- ele sabe perfeitamente. Ele está sempre a dizer o problema não está em mim, porque eu estou sempre a pedir: “Vós daí à rapariga, vós daí á rapariga.” Só que eles.” (Ent. 22, li. 149)</i></p>
--	--	---

TABELA 10 – Categoria: avaliação de desempenho

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Avaliação de desempenho	Quem faz /deve fazer a avaliação de desempenho	<p>“A avaliação é feita através do encarregado ou de mim. Dos encarregados dos sectores e do encarregado geral.” (Ent. 1, li. 142)</p> <p>“Quem vai fazer o juízo tem que ser alguém responsável, tem que ir lá o encarregado, não há solução.” (Ent.2, li. 201)</p> <p>“Há os encarregados de secção que essas coisas estão sob a alçada deles e depois há o encarregado geral e o gerente industrial para fazer essa avaliação do desempenho das pessoas.” (Ent. 5, li. 193)</p> <p>“Para saber o desempenho deles tem que ser alguém que esteja próximo deles, nós no fundo o que é que vamos fazer, vamos analisar ou então fazer a parte burocrática que é saber se há algo a pagar ou isto ou aquilo, quem tem mesmo que avaliar são os que estão à frente do trabalhador, não é, nós no fundo não estamos a ver o trabalhador, não dá para avaliar o trabalhador, isso tem que ser feito por alguém e essa pessoa é o encarregado.” (Ent. 12, li. 157)</p> <p>“É um bocado relativo, em termos de desempenho de funções, a secção de pessoal não é capaz e não tem experiência para ir ver o desempenho de uma função técnica. Em termos teóricos podia ser, mas em termos práticos não tem capacidade. A secção de pessoal não tem conhecimentos para ver se é bom se é mau, se é perfeito se não é.” (Ent. 6, li. 86)</p> <p>“As pessoas que estão um bocado no terreno porque eles têm os encarregados de secção que os orientam, também é uma questão de se ver, de se estudar a melhor forma de fazer essa avaliação.” (Ent. 5, li. 147)</p> <p>“Agora, lá dentro na secção, pronto, cada qual faz o seu trabalho não é, e temos um encarregado que vê, se a gente faz ou não faz.” (Ent. 23, li. 54)</p> <p>“Que visse pronto, que avaliasse pelo que a pessoa trabalha.” (Ent. 22, li. 141)</p> <p>“O encarregado de secção, o encarregado geral, andam aí no dia à dia podiam ver isso. Os patrões andam pouco cá dentro, mas os encarregados podiam ver isso. Chamar a atenção dos patrões para isso. E dizer os aumentos.” (Ent. 16, li. 66)</p>
	Subjectividade na avaliação de desempenho	<p>“Agora, no fundo, percebe, a avaliação é subjectiva, às vezes, percebe, depende de quem a faz, é subjectivo.” (Ent. 5, li. 202)</p> <p>“Por vezes a cara conta muito. Infelizmente não é só aqui é em tudo, tanto vale ser a nível de trabalho como noutros níveis. A cara conta muito e por vezes a gente paga por isso. É isso que vou dizer. É isso porque ninguém me tira a ideia há certas coisas que não sei não consigo, prontos se uma pessoa faz assim e está mal e outro faz igual porquê que não está mal, porquê?” (Ent. 15, li. 121)</p> <p>“Eu posso trabalhar muito e ganhar menos.” (Ent. 20, li. 86)</p>
	A avaliação não está instituída em toda a empresa	<p>“(Isso era) Exequível mas era um bocado complicado.” (Ent. 2, li. 209)</p> <p>“Neste tipo de indústria é um bocado difícil de controlar as coisas desse, dessa...” (Ent. 2, li. 185)</p> <p>“Aqui na empresa neste momento, porque isso também é, na nossa empresa é um bocado complicado, em certas áreas, não é, fazer esse tipo de...” (Ent. 5, li. 119)</p> <p>“Não funciona, também não está instituído para já, é uma das acções de melhoria que vamos fazer depois, eh, eh, a avaliação dos colaboradores eu acho que era interessante fazer sinceramente, mas acho que se calhar não estamos preparados para isso para já.” (Ent. 3, li. 205)</p> <p>“Por exemplo, na montagem é fácil fazer a avaliação porque há um sistema que está criado que é fácil de controlar, agora de nível mais baixo isso já é mais complicado, percebe, porque é um trabalho que é difícil de avaliar, é difícil de saber se se está a fazer muito ou pouco, portanto isso é mais, há certas áreas em que é mais fácil para controlar há outras em que é um bocado complicado porque tem que se estudar.” (Ent. 5, li. 176)</p>

<p>A avaliação de desempenho está instituída apenas em algumas secções da empresa</p>	<p><i>“É só na secção de marceneiros. O resto trabalha mensalmente, portanto fixo. Porque este faz esta referência e aquela e quanto mais depressa fizer ganha a empresa e ganham eles. Caso contrário eles levam três dias ou seis só a levar – a partir daí a fábrica começava a ter prejuízo, assim eles conseguem mais, conseguem eles e consegue a empresa.”</i> (Ent. 9, li. 65)</p> <p><i>“À partida o salário é fixo, mas sei que há pessoas, os marceneiros, alguma parte deles ganham uma percentagem de acordo com o número de móveis que acabam. Portanto quanto mais eles acabarem mais eles ganham.”</i> (Ent. 7, li. 135)</p> <p><i>“O salário eu julgo que depende dessa avaliação, porque nós temos pessoas que estão aqui a trabalhar, por exemplo, os marceneiros que estão aqui anos, ao fim de x anos são encarregados de secção. Porque estão há muitos anos tem conhecimentos suficientes para poder dar formação a outras pessoas que sabem menos e é isso. Vão progredindo na carreira, no fundo acontece isso a quem se dedica ao trabalho. Lá está é um sinónimo de que as pessoas são vistas e recompensadas.”</i> (Ent. 4, li. 183)</p> <p><i>“Foi uma forma da produção aumentar, eles estão a trabalhar com mais vontade e a fazer um trabalho mais rápido. E se for mensalmente um ordenado fixo eles vão trabalhando e a produção reduz. E nós aqui temos que trabalhar mais. Somos obrigados a produzir mais. Isto foi uma forma de os pôr a produzir mais. A empresa teve que agir desta forma para ter mais produção. Porque se não houver lucros o dinheiro não chega. Esta empresa sempre trabalhar com boa qualidade, quando se tinha tudo a trabalhar ao mês, portanto, ordenado fixo, tinha-se aumento, ordenado fixo. Mas depois mudou porque estavam a produzir pouco.”</i> (Ent. 9, li. 56)</p>
<p>O que avaliar</p>	<p><i>“A avaliação é feita através de tempos e examinar a qualidade do produto e há pessoas que trabalham bem e depressa e há pessoas que trabalham mal e muito mais devagar, portanto logo à partida... E há pessoas que trabalham bem e devagar. E há pessoas que trabalham bem e depressa e outras que trabalham mal e depressa. Se a gente for a avaliar há estas situações todas.”</i> (Ent.1, li. 136)</p> <p><i>“Os estímulos passam pelos tais objectivos, por criar objectivos, se a pessoa fizer 10, tem um prémio digamos se fizer 20 terá outro prémio, portanto, isso logo à partida faz com quem trabalha vise alcançar um objectivo superior, isso é uma forma de conseguir a produtividade...”</i> (Ent. 5, li. 114)</p> <p><i>“Tentar criar equipas porque este trabalho começam num lado, tem continuidade neste e vai acabar naquele. Se esta equipa aqui tiver um andamento razoável esta vai ter que lhe dar continuidade e esta aqui também. Se esta equipa aqui tiver um desempenho mau, as outras por natureza vão ficar a ver navios à frente.”</i> (Ent. 5, li. 181)</p> <p><i>“Eu vou ser franco há aí alguns que deviam ganhar o que estão a ganhar e há aí alguns que mereciam ganhar muito mais. Eu se fosse patrão mudava isso. (...) Pelo trabalho que eles fazem. Põe um a fazer o trabalho, demora uma hora, e põe outro a fazer o mesmo, demora duas. Alguma coisa tem que estar errado. E vê-se o andamento das pessoas. Um que vai andar e parece que vai a passear e outro não, é mais rápido tem mais energia. Eu fazia assim. Por exemplo nós somos 30 empregados e há 15, se calhar não devem ser tantos, 20 estão a trabalhar para dez e a gente vê. Às vezes eu vou a um e peço para aparar isto ou aquilo eles dizem poça anda aqui uma pessoa a correr e outro não faz nada. Prontos quê que eu vou fazer?, não vou fazer nada. (...) Uns deviam ser mais bem recompensados do que os outros. E mesmo os próprios patrões quem faz os aumentos é o patrão, mas o encarregado geral deve estar sempre presente, penso eu. Também sabe, sabe tanto como eu, eu ando mais dentro ele é que dá ordens e conversamos os dois e também sabe quem merece e quem não merece. E penso que no geral aqueles que merece estão mais bem recompensados do que os outros.”</i> (Ent. 10, li. 83, 87 e 96)</p>

		<p><i>“Portanto, então há que criar uma política que faça que uma equipa tenha um andamento veloz, logo à partida às outras que estão a seguir terão obrigatoriamente que seguir esse trabalho, porque é um trabalho de continuidade.” (Ent. 5, li. 181)</i></p> <p><i>“Há alguns que têm mais apetência para resolver problemas e são rápidos a fazer o trabalho numa máquina ou noutra ou noutra, isso há. Devíamos criar um sistema que permitisse analisar um bocadinho esse...” (Ent. 2, li. 213)</i></p>
	<p>Resultados da avaliação de desempenho</p>	<p><i>“O salário eu julgo que depende dessa avaliação, porque nós temos pessoas que estão aqui a trabalhar, por exemplo, os marceneiros que estão aqui anos, ao fim de x anos são encarregados de secção. Porque estão há muitos anos tem conhecimentos suficientes para poder dar formação a outras pessoas que sabem menos e é isso. Vão progredindo na carreira, no fundo acontece isso a quem se dedica ao trabalho. Lá está é um sinónimo de que as pessoas são vistas e recompensadas.” (Ent. 4, li. 183)</i></p> <p><i>“Exactamente, mas isso é a excepção que vê que uma peça que está mal e não a aplica porque sabe que ela que está mal, mas isso é a excepção infelizmente, agora é evidente que fazendo essa avaliação de desempenho ou definindo objectivos, é evidente que as coisas melhoram nesse capítulo porque hoje em dia o momento que atravessamos é evidente que toda a gente trabalha por objectivos, não é, porque a vida é tão complicada. E as pessoas realmente em vez de ganhar 10 de derem o objectivo de tentarem ganhar 15 é evidente que eles vão tentar alcançar o objectivo dos 15, portanto, isso é uma política que realmente qualquer empresa deve tentar criar, penso eu, para exactamente, para aumentar ao resultado final.” (Ent. 5, li. 153)</i></p> <p><i>“Pronto, aquilo que as pessoas às vezes falam, não é, às vezes, as pessoas fazem mais, fazem menos e ao fim e ao cabo é tudo a mesma coisa.” (Ent. 13, li. 105)</i></p> <p><i>“Eu vou ser franco há aí alguns que deviam ganhar o que estão a ganhar e há aí alguns que mereciam ganhar muito mais. Eu se fosse patrão mudava isso. (...) Pelo trabalho que eles fazem. Põe um a fazer o trabalho, demora uma hora, e põe outro a fazer o mesmo, demora duas. Alguma coisa tem que estar errado. E vê-se o andamento das pessoas. Um que vai andar e parece que vai a passear e outro não, é mais rápido tem mais energia. Eu fazia assim. Por exemplo nós somos 30 empregados e há 15, se calhar não devem ser tantos, 20 estão a trabalhar para dez e a gente vê. Às vezes eu vou a um e peço para aparar isto ou aquilo eles dizem poça anda aqui uma pessoa a correr e outro não faz nada. Prontos quê que eu vou fazer?, não vou fazer nada. (...) Uns deviam ser mais bem recompensados do que os outros. E mesmo os próprios patrões quem faz os aumentos é o patrão, mas o encarregado geral deve estar sempre presente, penso eu. Também sabe, sabe tanto como eu, eu ando mais dentro ele é que dá ordens e conversamos os dois e também sabe quem merece e quem não merece. E penso que no geral aqueles que merece estão mais bem recompensados do que os outros.” (Ent. 10, li. 83, 87 e 96)</i></p> <p><i>“Os que trabalham menos e pior ganham e os que trabalham mais e melhor ganham mais.” (Ent. 1, li. 133)</i></p> <p><i>“As pessoas tem que ser avaliadas para serem recompensadas. Se umas trabalham mais que outras, se umas são mais cumpridoras do que outras, têm que ter mais benefícios e mais regalias.” (Ent. 4, li. 178)</i></p> <p><i>“Está em questão o ganhar muito. Eles quanto mais trabalhar mais ganham a dificuldade está aí.” (Ent. 9, li. 30)</i></p> <p><i>“Agora quem trabalha mais ser mais recompensado achava que estava correcto. E em alguns casos se calhar passa-se.” (Ent. 13, li. 150)</i></p> <p><i>“É capaz de criar conflitos internos entre uns e outros. Porque um anda mal e o outro, então...” (Ent. 2, li. 178)</i></p> <p><i>“Devia haver um sistema de penalização. Só que quanto mais para trás caminhamos mais difícil é implementar esse sistema no terreno.” (Ent. 2, li. 682)</i></p>

		<p>“Agora temos é criar um sistema que os penaliza-se.” (Ent. 2, li. 679)</p> <p>“Quanto mais trabalharmos mais ganharmos.” (Ent. 20, li. 97)</p> <p>“Em termos de vencimento, há alguns que têm um vencimento superior aos outros, normalmente, em termos de vencimento.” (Ent. 2, li. 225)</p> <p>“Não, é fixo durante um ano. Normalmente é alterado uma vez por ano. É essa a norma que nós temos.” (Ent. 2, li. 228)</p>
	<p>Vantagens da avaliação de desempenho</p>	<p>“Mas entretanto, quer dizer, não é, pode-se ir avançando, mas neste momento ainda não está aplicado, mas penso que é uma das grandes vantagens é exactamente criar objectivos, criar estímulos porque se as pessoas estiverem estimuladas elas têm tendência a tentar produzir mais. Se estiverem estimuladas em vez de quando entram para a fábrica já vêm chateadas...” (Ent. 5, li. 122)</p> <p>“Eu prefiro pagar mais do que pagar menos ou empregados mais caros são sempre mais baratos. (...) Dão mais rendimento, ocupam só um local, e são sempre os mais baratos, melhores são sempre mais baratos mesmo ganhando mais.” (Ent. 1, li. 118)</p> <p>“Porque hoje em dia todo o mobiliário que se faz é mais simples de se fazer, há outra tecnologia, quer dizer que há mais mobiliário a sair, e alguém tem que o consumir, não é? E há uma competitividade muito grande e temos que ir buscar é aos custos, os custos com menos mão de obra fazer mais ou igual.” (Ent. 5, li. 141)</p>

Tabela 11 – Categoria: Recompensa do esforço

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
Recompensa do esforço	Recompensa encarada como insuficiente	<p>“Quer-se muito trabalho e pouca recompensa.” (Ent. 24, li. 183)</p> <p>“Eu ouço falar é que há trabalho a mais. Começa tudo a discutir que há trabalho a mais que é tudo sempre a correr, sempre a correr, sempre a correr. “Isto é que é qualidade, é mas é trabalho a mais, é sempre contentores e contentores e para nós nunca vem nada.” Isto é que enerva mais.” (Ent. 22, li. 51)</p> <p>“Querem muito e muito depressa.” (Ent. 24, li. 163)</p> <p>“Não digo que não reconheçam mas eles não dizem que não reconhecem.” (Ent. 14, li. 117)</p> <p>“Podia ser mais reconhecido.” (Ent. 9, li. 112)</p> <p>“Nem por isso há casos que estão bem outros que podiam ser melhorados. Mas as partes responsáveis reconhecem isso, sabe como é a parte patronal, a gente informa e tudo, mas as pessoas se poderem pagar menos e o trabalho aparecer feito ele fica do lado de cá.” Quem puder pagar cinco e ficar com dois.” (Ent. 9, li. 72)</p> <p>“Pronto, aquilo que as pessoas às vezes falam, não é, às vezes, as pessoas fazem mais, fazem menos e ao fim e ao cabo é tudo a mesma coisa.” (Ent. 13, li. 105)</p> <p>“É uma coisa que eu não vou lá muito, porque quando as coisas vão bem eles não dizem que: “Nós vamos ver os vossos ordenados e dar um jeito.” Só quando as coisas estão ruins é quando a gente é chamada.” (Ent. 19, li. 85)</p>
	Recompensa encarada como suficiente	<p>“É assim, directamente, monetariamente, não é, mas eu acho que a nível de reconhecimento pessoal, acho que sim, que é reconhecido, porque é assim, por exemplo, eu quando peço, imagine que a produção está atrasada em alguma coisa e eu peço a ajuda a alguém, depois digo obrigada e não sei quê, quer dizer, pronto, acho que as pessoas se sentem bem porque quando vou ter com alguém não lhes estou a obrigar estou-lhes a pedir. Eles vão fazer o favor, pronto acho que isso, os motiva um bocadinho, não é. O tratamento que agente tem com eles acho que eles se sentem envolvidos e se sentem importantes. E há pessoas que eu sei que são assim, fazem o contributo deles para aquilo ter saído na data prevista, entregue ao cliente na data prevista...” (Ent. 3, li. 252)</p> <p>“Anualmente, mas vamos conversando com as pessoas.” (Ent. 6, li. 132)</p> <p>“Um prémio no final do ano, a meio do ano, depende daquilo que se vende. Depois depende se merece ou não, mas à partida é garantido que irá ter uma compensação. Não se foge à compensação, mas se calhar a compensação não corresponde às expectativas.” (Ent. 6, li. 134)</p> <p>“Portanto recompensar, recompensar, nós estamos mais ó menos recompensados, mas há certas alturas que deviam recompensar não é, mesmo o próprio empregado devia falar com o patrão porque há situações que às vezes não estão bem como nós queríamos.” (Ent. 13, li. 99)</p>
	Desilusão face as recompensas atribuídas	<p>“Devia haver, mas às vezes há alguns casos que se reconhece que às vezes as pessoas não justificam que é reconhecido. Aparentemente isto é muito complicado -- podem andar dois, mas depois caem na rotina.” (Ent. 6, li. 128)</p>

ANEXO III – POSIÇÃO HIERÁRQUICA DOS INQUIRIDOS

INQUIRIDOS

Entrevista n.º 1	Gerência
Entrevista n.º 2	Encarregado Geral
Entrevista n.º 3	Responsável Departamento de Qualidade
Entrevista n.º 4	Responsável Aprovisionamento
Entrevista n.º 5	Director Comercial
Entrevista n.º 6	Director Administrativo – Financeiro
Entrevista n.º 7	Membro do Gabinete Técnico
Entrevista n.º 8	Membro do Gabinete Técnico
Entrevista n.º 9	Encarregado de Secção
Entrevista n.º 10	Encarregado de Secção
Entrevista n.º 11	Encarregado de Secção
Entrevista n.º 12	Responsável Departamento de Pessoal
Entrevista n.º 13	Operário
Entrevista n.º 14	Operário
Entrevista n.º 15	Operário
Entrevista n.º 16	Operário
Entrevista n.º 17	Operário
Entrevista n.º 18	Operário
Entrevista n.º 19	Operário
Entrevista n.º 20	Operário
Entrevista n.º 21	Operário
Entrevista n.º 22	Operário
Entrevista n.º 23	Operário
Entrevista n.º 24	Operário