



DANIELA PATRÍCIA FERREIRA FIGUEIREDO **Formação em Contexto de Trabalho e Análise de Funções: uma abordagem exploratória em contexto têxtil**

UMinho | 2019



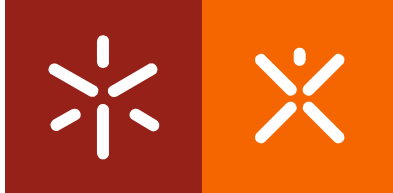
**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

DANIELA PATRÍCIA FERREIRA FIGUEIREDO

**Formação em Contexto de Trabalho e  
Análise de Funções: uma abordagem  
exploratória em contexto têxtil**

outubro de 2019





**Universidade do Minho**

Instituto de Educação

DANIELA PATRÍCIA FERREIRA FIGUEIREDO

**Formação em Contexto de Trabalho e  
Análise de Funções: uma abordagem  
exploratória em contexto têxtil**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Educação  
Área de especialização em formação,  
Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho Efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Fernanda Martins**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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



**Atribuição**

**CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

Os sonhos e os objetivos não se alcançam sozinhos existindo deste modo pessoas imprescindíveis que tornam tudo possível. A todas essas pessoas que partilham comigo vários momentos da minha vida e, em concreto as que se cruzaram comigo nesta fase tão bonita e enriquecedora, o meu mais sincero e profundo obrigada.

Aos meus pais, obrigada por tudo, não é possível quantificar nem descrever o quanto lhes sou grata por tudo na vida, não só nesta fase, mas em tudo.

À Doutora Professora Custódia Rocha, obrigada pelas correções e orientação inicial. Apesar de não ter podido acompanhar-me e auxiliar-me até à fase final, permanece o sentimento de gratidão.

À Doutora Professora Fernanda Martins, muito obrigada por ter aceite acompanhar-me mesmo numa fase avançada de todo o processo. Para mim, foi tranquilizante e indispensável o seu apoio, correções e todas as palavras positivas que me transmitiu numa fase em que o medo era grande e bloqueante.

À empresa de estágio, muito obrigada pela receção calorosa, por me terem feito sentir parte integrante de toda a equipa.

Um agradecimento a todos os trabalhadores da instituição de estágio que se tornaram colegas e amigos, em especial ao Miguel, ao Lopes, ao Rui, ao Paulo, à Susana, à Anabela e à Daniela, foram sem dúvida o fator mais importante de todo o estágio, estando sempre lá quando as coisas se complicavam, prontos a ajudar e que ainda hoje mantenho uma relação de amizade. Nunca me esquecerei de cada um de vocês.

À minha irmã, obrigada por toda a paciência, correções e pela preocupação.

Aos meus amigos, obrigada pela confiança, por acreditaram tanto ou mais nisto do que eu e por me apoiarem em todos os momentos.

Aos meus avós, obrigada por terem sido a estrelinha guia ao longo deste ano. Espero que estejam orgulhosos, tanto de mim como da minha mãe, que conseguiu o que tanto queriam.

Estarei eternamente grata a cada uma das pessoas acima mencionadas, pois fizeram-me crescer, aprender e na maioria dos casos apoiaram-me e valorizaram-me quando mais necessitei.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

# FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO E ANÁLISE DE FUNÇÕES: UMA ABORDAGEM EXPLORATÓRIA EM CONTEXTO TÊXTIL

## RESUMO

A gestão de recursos humanos juntamente com a gestão da formação ocupa cada vez mais um maior lugar nas organizações devido às grandes e diferentes exigências que o mercado atual suporta.

Com o ritmo de trabalho em constante aceleração, as funções têm uma grande tendência a alterarem-se, o que resulta na necessidade de análise constante das mesmas. De igual forma, também parece fundamental a existência de formações que permitam aos trabalhadores manterem-se atualizados. Assim, para dar resposta a estes desafios torna-se essencial o levantamento de necessidades de formação aos trabalhadores.

A organização onde foi realizado o estágio procura resolver internamente todas as questões relacionadas com os recursos humanos e a formação (excetuando quando é necessário um formador externo). Contudo, foi diagnosticado pela própria empresa uma lacuna na análise das funções (existem vários trabalhadores com uma designação de função atribuída formalmente que não corresponde à realidade) e no diagnóstico de necessidades de formação (que nunca foi realizado na empresa).

Neste contexto, foram delimitados como objetivos gerais de estágio descrever e analisar as funções/tarefas específicas dos trabalhadores, constituindo para este efeito um grupo, sendo envolvidos 25 trabalhadores com funções na produção e, ainda, levantar as necessidades de formação dos mesmos, de modo a combater as lacunas existentes na empresa.

Deste modo, o presente relatório de estágio procura descrever e analisar o estágio curricular e as características da empresa em que o mesmo ocorreu, de forma a responder aos objetivos previamente delimitados.

**Palavras-chave:** Análise de Funções, Gestão de Recursos Humanos, Levantamento de Necessidades de Formação, Pequena Média Empresa.

# TRAINING IN WORK CONTEXT AND FUNCTIONS ANALYSIS: AN EXPLORATORY APPROACH IN TEXTILE CONTEXT

## ABSTRACT

Human Resources management, along with training management is increasingly taking place in organizations, due to large and different demands today's market endures.

With a constantly accelerating work rating, functions have a great tendency to change, which results in the requirement to frequent analysis of them. Likewise, it also seems essential to provide training, in order to keep workers updated. Therefore, in an effort to respond to these challenges, it is essential to assess the training needs of workers.

The organization where the internship took place, seeks to resolve all human resources and training issues internally (except when an external trainer is required). However, the company itself diagnosed some gaps in job analysis (there are several workers with a formally assigned job title that does not match the reality) and in diagnosis of training needs (that was never held at the company).

In this context, the main goals of the internship were defined as: to describe and analyze the specific functions/tasks of workers, by composing, for this purpose, a group, involving 25 workers with functions related to production and also raising their training needs, in order to combat the existing indoor breaches.

Thus, this internship report was articulated with both the curricular internship and the features of the company in which it took place, in order to respond to the previously defined goals.

**Keywords:** Function Analysis, Human Resources Management, Training Needs Survey, Small - Medium Company.



# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRACT.....	vii
INTRODUÇÃO .....	11
<b>CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO.....</b>	<b>13</b>
1.1. Caraterização da Instituição .....	13
1.2. Caraterização do grupo selecionado para investigação .....	15
1.3. Questões e objetivos de investigação.....	15
1.4. Área/Problemática de intervenção/investigação .....	17
1.5. Integração e Desenvolvimento de Estágio.....	18
1.6. Atividades desenvolvidas ao longo do estágio .....	19
1.7. Pequena Média Empresa .....	22
<b>CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 Gestão de Recursos Humanos – definição e história.....	25
2.2 Análise de Funções .....	28
2.3 Conceções e perspetivas de Formação.....	35
2.3.1. Análise de Necessidades de formação.....	41
<b>CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO .....</b>	<b>46</b>
3.1. Paradigma de investigação .....	46
3.2. Metodologia de investigação .....	47
3.2.1.Método de investigação.....	49
3.2.2.Estudo de Caso .....	51
3.3. Técnicas de Recolha de Dados.....	53
3.3.1.Entrevista .....	54
3.3.2.Análise Documental .....	57

<b>CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO</b>	<b>61</b>
.....	61
4.1. Descrição do processo de intervenção/investigação .....	61
4.2. Caracterização do entrevistado .....	63
4.3. Funções dos trabalhadores .....	65
4.4. Tarefas .....	69
4.5. Requisitos exigidos pela função .....	71
4.6. Iniciativa e tomada de decisão .....	74
4.7. Condições materiais/equipamentos necessários .....	76
4.8. Formação .....	79
4.9. Outros aspetos importantes .....	83
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>94</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>98</b>
1. Guião de Entrevista .....	98
2. Organograma empresa .....	101
3. Transcrição Entrevistas .....	102

## ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos gerais e respetiva justificação .....	16
Tabela 2 - Objetivos específicos e respetiva justificação .....	17
Tabela 3 - Objetivos de intervenção e respetiva justificação.....	18
Tabela 4 - Organogramaatividades desenvolvidas ao longo do estágio.....	22
Tabela 5 - Os principais pontos de diferenças entre Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos (Adaptado Ribeiro, 2011, p.8-9).....	27
Tabela 6 - Metodologia da Análise de Funções (Faria, 1983, p.27-33) .....	35
Tabela 7 - Modelo de Trabalho Pedagógico e suas respetivas orientações.....	39
Tabela 8 - Os diferentes tipos de entrevista. Adaptado de Amado (2013, p. 208-210).....	55
Tabela 9 - Classificação das fontes de documentação segundo Gil, Marconi, Lakatos e, Scott (citado por Kripka et al., 2015, p. 245).....	59
Tabela 10 - Requisitos necessários para a realização das funções dos entrevistados.....	73
Tabela 11 - Decisões tomadas no decorrer da função realizada pelos entrevistados .....	75
Tabela 12 - Materiais e equipamentos necessários para os entrevistados executarem a sua função.....	77
Tabela 13 - Esforços realizados na execução das tarefas dos entrevistados.....	78
Tabela 14 - Formações que os entrevistados gostariam de frequentar .....	82
Tabela 15 - Horário considerado o mais pertinente para a realização das ações de formação ..	82
Tabela 16 - O que pretendem para a sua carreira .....	83
Tabela 17 - Sugestões de melhoria do desempenho e níveis de qualidade .....	85

## ÍNDICE FÍGURAS

Figura 1 - Cinco passos de mudança nas PME's .....	23
Figura 2 - Hard e soft skills (Adaptado Ribeiro, 2011, p.6) .....	26
Figura 3 - Princípios da análise de funções (Adpatado de Machado & Melo, 2015, p.85) .....	30
Figura 4 - Etapas da análise de funções (AF) (Adaptado de Machado & Melo, 2015, p.87) .....	32
Figura 5 - Benefícios da formação (Estêvão, 2001, p.186).....	36
Figura 6 - Consequências da formação (Estêvão, 2001, p.188) .....	37

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Sexo dos trabalhadores.....	63
GRÁFICO 2 - Idade média dos trabalhadores .....	64
GRÁFICO 3 - Nível de Escolaridades dos entrevistados .....	65
GRÁFICO 4 - Funções executadas .....	66
GRÁFICO 5 - Funções dos entrevistados.....	67
GRÁFICO 6 - Local de labor dos entrevistados .....	68
GRÁFICO 7 - Tempo de permanência na empresa .....	69
GRÁFICO 8 - Escolaridade mínima necessária para executar as funções .....	72
GRÁFICO 9 - A importância da experiência anterior .....	73
GRÁFICO 10 - Entrevistados responsáveis por outros trabalhadores.....	76
GRÁFICO 11 - Condições de trabalho presentes empresa .....	78
GRÁFICO 12 - Formações realizadas pelos entrevistados.....	79
GRÁFICO 13 - As formações contribuíram para o desempenho dos formandos .....	80
GRÁFICO 14 - Necessidade de os entrevistados frequentarem ações de formação .....	81
GRÁFICO 15 - As possibilidades de progredir.....	84

## INTRODUÇÃO

É de referir que o Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos tem como objetivos: desenvolver a capacidade de análise crítica de instituições educativas, organizações, contextos não formais, departamentos de formação e de gestão de recursos humanos; fornecer modelos conceituais e metodológicos alternativos que contribuam para a atribuição de outros sentidos às experiências formativas, laborais e de gestão, para a construção de projetos originais e teoricamente consolidados; adquirir competências de direção de programas e projetos, assim como, de departamentos de educação e formação e, de gestão de recursos humanos; competências de identificação, reconhecimento, validação e certificação de aprendizagens não formais e informais de formação ao longo da vida; desenvolver competências investigativas no domínio da formação, do trabalho e da gestão de recursos humanos (Instituto de Educação da Universidade do Minho, n.d.).

No âmbito deste mestrado, desenvolvi um estágio curricular. O presente relatório é referente a esse mesmo percurso decorrente no ano letivo 2018-2019. Em termos teórico-conceituais é discutida a problemática da gestão da formação, dos recursos humanos em contexto empresarial. Muito especificamente contemplam-se duas dimensões tradicionais da gestão da formação e dos recursos humanos: a análise de funções e o levantamento de necessidades de formação. No domínio da investigação empírica procuramos problematizar os dados semelhantes à luz das perspetivas teóricas apresentadas.

A identidade da empresa onde foi realizado o estudo de cerca de nove meses (estágio curricular) será mantida em anonimato por questões de confiabilidade e de segurança de todos os que nele permanecem. Esta foi fundada em 1985 e, presta, no seu entender, um serviço de qualidade nos domínios do tingimento, estamparia e acabamento de malhas, a que associa o trabalho desempenhado em parceria com outra empresa (do mesmo grupo) que age nas áreas da tecelagem e desenvolvimento de malhas. De forma a melhorar e apoiar estes serviços, esta realiza internamente todo o processo de recrutamento, seleção e integração, tal como todo o processo de gestão da formação, de forma a permitir o desenvolvimento da aptidão profissional de cada trabalhador e, assim, ser possível corresponder com as exigências das marcas mais prestigiadas do mercado.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Informação retira do *site* da empresa, mas que por questões de anonimato a referência não consta nas referências bibliográficas.

A investigação empírica assenta num estudo de caso de tipo exploratório em que, sobre resultados-dados-discursos, se fez incidir a análise de conteúdo de tipo categorial. Com a investigação empírica foi pretendido delinear os objetivos gerais e específicos em que as categorias se formulam a partir dos objetivos não deixando de integrar as finalidades. Por sua vez, os conteúdos patentes nos dispositivos de recolha de informação, encontram-se pré-codificados e não restringem a possibilidade de dar voz aos trabalhadores ao longo do presente relatório de estágio.

Para além disso, ao longo de todo o estágio, foram realizadas diversas atividades, como o controlo de equipamentos individuais, análise, preparação e acompanhamento de auditorias, acompanhamento de entrevistas e acolhimento aos novos trabalhadores entre outras atividades que surgiram.

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em oito grandes momentos:

- A introdução - introduz o tema, o contexto, a instituição de estágio e a estrutura do relatório de estágio para que o leitor saiba do que se trata e o que poderá encontrar;
- Capítulo I - enquadramento contextual do estágio em que é, entre outros aspetos, referenciada e descrita a instituição de estágio, o grupo de entrevistados, a área de intervenção/investigação;
- Capítulo II - enquadramento teórico em que são exploradas correntes teóricas e autores e são identificados contributos teóricos, referentes à análise de funções e ao levantamento de necessidades de formação;
- Capítulo III - enquadramento metodológico com a apresentação e fundamentação da metodologia de intervenção/investigação e a identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo;
- Capítulo IV – apresentação e discussão do processo de intervenção/investigação em que são evidenciados os resultados obtidos e procura-se discutir os mesmos;
- Considerações finais – reflexão do processo de estágio e de produção do relatório e, ainda, análise crítica dos resultados e respetivas implicações e impactos do estágio tanto a nível pessoal, como educacional e profissional.
- Bibliografia – apresentação detalhada de todas as referências bibliográficas utilizadas para que possam verificar e aprofundar as fontes de informação;
- Apêndices – contêm o guião de entrevista, organograma da empresa e a transcrição das entrevistas.

## CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

Este primeiro capítulo diz respeito ao enquadramento contextual do estágio que se realizou numa empresa que tem por base o acabamento, tingimento e estampagem de malhas e labora há mais de 30 anos.

Neste primeiro momento foi caracterizada a instituição, revelado o âmbito específico da realização do estágio, definido o grupo de entrevistados, apresentada a área/problemática de intervenção/investigação, os seus objetivos e finalidades, relatada a integração por parte da estagiária e as atividades desenvolvidas bem como uma caracterização de pequenas médias empresas.

### 1.1. CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A organização escolhida para a realização do estágio foi fundada em 1985 e opera nos domínios do tingimento e do acabamento de malhas em parceria com outra empresa nas áreas da tecelagem e do desenvolvimento de malhas. Esta empresa detém uma enorme preocupação com a modernização e, por isso, munuiu-se dum conjunto de máquinas de alto nível tecnológico e de um quadro de recursos humanos ajustado, de forma a garantir o maior nível de sucesso com a maior qualidade possível. <sup>2</sup>

A gestão de produção é realizada através de um sistema integrado de informação (Fortex) que permite à empresa controlar e gerir todo o processo produtivo, desde o seu início, isto é, desde o momento de entrada da encomenda até ao teste final e à expedição da malha. Como forma de controlar e garantir toda a qualidade dos produtos, todas as partidas de malhas são verificadas no sentido de detetar eventuais defeitos (*ibidem*).

Esta organização é constituída por cerca de 165 trabalhadores, sendo que 86% são do sexo masculino e 14% do sexo feminino. Encontra-se também dividida em treze setores<sup>3</sup>:

- Chefia/administração (8 trabalhadores);
- Comercial (6 trabalhadores);
- Estamparia digital (10 trabalhadores);
- Design (1 trabalhador);

---

<sup>2</sup> Informação retira do *site* da empresa.

<sup>3</sup> Informação retirada da base de dados da empresa que serve de apoio à contabilidade e aos recursos

- Escritório (4 trabalhadores);
- Informática (1 trabalhador);
- Sistemas de gestão (1 trabalhador);
- Acabamentos – râmolas, desenrola, espremedores, secadeira e abridor de malha (68 trabalhadores);
- Tinturaria (36 trabalhadores);
- Serralharia (4 trabalhadores);
- Limpeza (4 trabalhadores);
- Laboratório (13 trabalhadores);
- Armazém – expedição e receção (9 trabalhadores).

Nesta empresa a formação é garantida a todos os quadros para permitir o desenvolvimento da aptidão profissional de cada trabalhador e para que esta possa oferecer padrões de acabamento que correspondam às exigências das marcas mais prestigiadas do mercado. Esta formação e as respetivas necessidades de formação são realizadas internamente, sendo que quando necessário solicitam formadores externos. O recrutamento e seleção de todos os trabalhadores é igualmente efetuado internamente pela responsável dos sistemas de gestão, tal como todas as questões relacionadas com recursos humanos (excetuando o pagamento salarial, agendamento de férias e questões relacionadas com a legislação e o seguro dos trabalhadores) e formação inseridas na empresa. O estágio foi, assim, realizado no departamento de sistemas de gestão pois este departamento abrange as duas vertentes da especialização, formação e recursos humanos (*ibidem*).

A empresa é certificada a vários níveis, tais como: PME Líder (selo de reputação de empresas tendo por base as melhores notações do *ranking* e indicadores económico-financeiro), APCER IQNET, GRS (certificados para malhas recicladas), GOTS (certificado para malhas 95% a 100% de algodão orgânico e sem qualquer tipo de contaminação desde a plantação até ao consumidor final), OCS (certificado para empresas que utilizam produtos não alimentícios que contêm 95 a 100% de material orgânico), BCI (membro de uma organização que apoia os produtores de algodão), EMAS (sistema de ecogestão que pretende melhorar o desempenho ambiental das empresas), OEKO – TEX 3360 CIT, OEKO – TEX 5157 CIT, OEKO –TEX 6586 CIT, OEKO – TEX 6587 CIT, OEKO – TEX 6811 TEX, OEKO – TEX 6812 CIT (controlo e proteção da qualidade do produto). A empresa possui também uma licença ambiental (*ibidem*).



## **1.2. CARATERIZAÇÃO DO GRUPO SELECIONADO PARA INVESTIGAÇÃO**

Após o primeiro contacto com a empresa e a explicação do modo como labora e gere os seus recursos humanos, foi possível depreender que existem duas lacunas. Uma delas referente ao facto de que as funções não se encontram definidas no manual de acolhimento, apenas existe a designação de algumas bem como existiam trabalhadores com uma função atribuída, mas que na realidade exerciam outra. Existia por parte do departamento de sistemas de gestão, a necessidade de realizar um levantamento das necessidades de formação da maioria dos cooperantes. Nesse sentido, foi definido o tema e, simultaneamente, o grupo a entrevistar, este é constituído por diversos trabalhadores da empresa exercendo funções na produção pois é uma área que despertou maior interesse, uma vez que estes frequentam formações impostas, mas não têm tido a oportunidade de solicitar qualquer formação. Com estes objetivos foram selecionados 25 trabalhadores de forma totalmente aleatória.

Tendo em conta que os funcionários de produção se encontram divididos em vários turnos, o primeiro turno (06:00 horas – 14:00 horas), o segundo turno (14:00 horas – 22:00 horas) e o terceiro turno (22:00 horas – 06:00 horas), não foi possível contar com a colaboração dos operadores do terceiro turno na investigação uma vez que não se encontravam na empresa em horas compatíveis com o horário da estagiária. Deste modo, apenas foram entrevistados trabalhadores do primeiro e segundo turno e durante a realização do seu trabalho, o que obrigou a uma seleção conforme a disponibilidade do seu trabalho, pois as máquinas que estes operam não podem ser desligadas nem permanecer sem ninguém no seu controlo.

## **1.3. QUESTÕES E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO**

O início de toda a investigação deu-se com a definição do tema e das respetivas questões em que através destas e dos objetivos foi possível expor-se a área/problemática de intervenção/investigação e respetivo processo.

São apontadas algumas questões que são respondidas ao longo de todo o relatório, ou seja,

- “Que funções exercem os trabalhadores?”
- “Quem define essas funções?”
- “A formação coaduna-se com a função?”

- “A formação propicia a aquisição de competências? Se sim, de que tipo de competências se trata?”
- “Têm os trabalhadores oportunidade de expor as formações que gostavam de realizar?”

Tal como as questões, inicialmente foram definidos os objetivos gerais e específicos que eram pretendidos cumprir até ao final de todo o relatório, estes objetivos têm um caráter bastante importante, pois funcionam como um guião que acompanha e orienta toda a investigação.

Assim, os objetivos gerais e a sua respetiva justificação são os seguintes:

Objetivos Gerais	Justificação
<p>Descrever e analisar as funções/tarefas específicas dos trabalhadores selecionados para entrevista.</p>	<p>A área de intervenção desta investigação destina-se à análise de funções pois foi analisada na empresa uma lacuna referente a estas, em que existiam trabalhadores sem a designação da sua função definido por parte da empresa, outros embora com uma função designada, esta não corresponde com a sua atual tarefa e, ainda, trabalhadores que não sabiam qual era a designação da sua função.</p>
<p>Levantar as necessidades de formação dos trabalhadores.</p>	<p>A segunda área de intervenção da investigação é o levantamento de necessidades de formação dos trabalhadores que também constituía uma preocupação na instituição, pois não eram conhecidas as necessidades que os trabalhadores apontavam em relação a este tema. Assim, um dos principais objetivos foi o de realizar o levantamento que permitesse saber quais são as necessidades de formação mencionadas pela maioria dos trabalhadores da empresa.</p>

Tabela 1 - Objetivos gerais e respetiva justificação

Os objetivos específicos permitem ter uma ideia e uma linha mais concreta do que se pretende seguir e realizar, assim os objetivos específicos e as suas respetivas justificações são os seguintes:

Objetivos Específicos	Justificação
Identificar a perspetiva dos trabalhadores face ao desenvolvimento e aquisição de novas competências.	Com este objetivo é pretendido verificar as competências no exercício da atividade e o nível de motivação de cada trabalhador.
Elaborar uma análise de necessidades de formação.	Através das entrevistas realizadas analisar quais as formações que os trabalhadores mencionam como as que mais sentem necessidade de realizar.
Avaliar a importância da formação através da análise de necessidades de formação.	Com o levantamento das necessidades de formação é possível verificar não só as formações que os trabalhadores sentem mais necessidade de realizar mas também a importância que estes dão à formação e até que ponto é pertinente cada formação e porquê.
Conhecer os procedimentos da AF (Análise de Funções).	Por meio da análise documental de diversos autores e documentos facultados na empresa, analisar como é realizada a af.
Conhecer onde estão as funções na empresa.	Perceber onde estão definidas as funções e se vão ao encontro com as designações dos trabalhadores.

Tabela 2 - Objetivos específicos e respetiva justificação

#### 1.4. ÁREA/PROBLEMÁTICA DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO

Todo o estágio teve por base a aquisição de novos conhecimentos, aprendizagens e competências cruciais para o desenvolvimento pessoal e profissional. Relativamente ao desenvolvimento da investigação, o estágio decorreu no departamento de sistemas de gestão,

mais especificamente no setor de recursos humanos e formação em que foi possível realizar uma análise de funções e efetuar um levantamento de necessidades de formação, como anteriormente foi referido.

O setor de recursos humanos e o da formação operam em conjunto no interior do departamento de sistemas de gestão em que a responsável é licenciada em gestão e trabalhar na organização há cerca de 2 anos, esta é responsável por todas as questões da gestão da qualidade, gestão de recursos humanos (excetuando pagamentos salariais, contratos de trabalho e agendamento e regulação de férias) e gestão da formação.

O levantamento de necessidades de formação é algo que está muito presente na literatura da área da formação, pois só assim é possível saber realmente quais as formações que os trabalhadores necessitam frequentar. Relativamente à análise de funções é algo essencial na área dos recursos humanos, pois encontra-se em constante mudança e é importante que ocorra uma atualização nas instituições regularmente.

Assim, ao longo de todo o estágio foram estipulados três objetivos de intervenção,

<b>Objetivos de Intervenção</b>	<b>Justificação</b>
Criar e implementar um sistema de levantamento de necessidades de formação adequados aos trabalhadores e à empresa.	A criação deste sistema nasce da necessidade de analisar continuamente e eficazmente as necessidades que cada trabalhador tem em relação à formação.
Conceber um organograma atualizado de todas as funções e respetivos trabalhadores.	Um organograma atualizado é obrigatório e essencial para um bom funcionamento de uma empresa.

**Tabela 3 - Objetivos de intervenção e respetiva justificação**

### **1.5. INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ESTÁGIO**

A boa e eficaz integração numa instituição de estágio é crucial para o desenvolvimento do mesmo e, por isso, é necessário que conste do relatório de uma forma explícita e clara.

O primeiro contacto com a empresa foi realizado presencialmente pela estagiária que foi recebida na empresa pelo sócio-gerente e, posteriormente, pela responsável dos sistemas de gestão. Nesse primeiro contacto foram expostos os interesses e a área de formação da

estagiária. A responsável pelos sistemas de gestão realizou uma breve caracterização da empresa e solicitou que a estagiária apresentasse uma proposta de tema a ser trabalhado ao longo do estágio para saber se dessa forma seria ou não aceite o estágio. Posteriormente, foi elaborada a proposta e enviada por *e-mail*, tal como combinado. Alguns dias depois a empresa estabeleceu contacto com a estagiária com o objetivo de comunicar a aceitação do estágio e disponibilizar-se para esclarecer qualquer dúvida ou ajuda que fosse necessária prestar.

Em setembro de 2018, foram assinados os protocolos de estágio entre a instituição de estágio, a Universidade do Minho e a estagiária para que se pudesse dar início ao estágio.

No dia 2 de outubro de 2018 a estagiária foi recebida na empresa pela responsável dos sistemas de gestão que realizou uma visita a toda a fábrica, onde explicou todo o processo decorrente no interior desta, assim como as funções das máquinas, durante a visita e os dias seguintes foram apresentados todos os trabalhadores e chefia (apenas não foram apresentados os trabalhadores do terceiro turno devido à incompatibilidade de horários).

## **1.6. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS AO LONGO DO ESTÁGIO**

O estágio curricular de cerca de 9 meses, teve início em outubro de 2018 e término em junho de 2019, durante este período foram diversas as atividades desenvolvidas, tendo em conta que ocorreu a participação em todas as atividades relacionadas com a formação e os recursos humanos executadas pelos sistemas de gestão. Assim, as atividades desenvolvidas foram:

- Integração na empresa – foi realizada pela responsável dos sistemas de gestão uma visita a toda a empresa contemplada por uma explicação de tudo o que ocorria, o que se produzia e como funcionavam as máquinas, durante essa visita realizou também uma apresentação a todos os trabalhadores e à chefia. A integração foi crucial para o desenvolvimento de um bom trabalho, aprendizagem e interação com os restantes colegas.
- Controlo de Picagem – a empresa é dotada de um sistema de picagem por impressão digital à entrada de todos os trabalhadores, este sistema de picagem controla as horas de entrada e saída, o tempo de pausa e as faltas dos trabalhadores. Assim, foi realizado sempre que possível um controlo destas picagens em que se verificava os trabalhadores com atrasos e, quando esses

atrasos eram excessivos era tida uma conversa com esse trabalhador, caso esse mesmo trabalhador mantivesse a mesma postura era avisada a chefia que decidia o que deveria fazer. Eram também controladas as faltas injustificadas que quando em demasia eram também transmitidas à chefia para que pudesse decidir que atitude tomar.

- Controlo de Equipamentos de Proteção Individual – todos os trabalhadores que operem ou estejam na área de produção têm obrigatoriamente que utilizar botas de proteção (cedidas pela empresa tal como todo o material de proteção) e dependendo dos trabalhos e das áreas são também obrigados a utilizar outros materiais de proteção individual tais como protetores auriculares, luvas, máscaras, entre outros. Quando este material é entregue ao trabalhador este tem de preencher um documento e assinar como comprovativo da sua receção. Esta entrega é executada pelo responsável da manutenção e, por isso, uma das atividades era estudar esses documentos e se tinham sido entregues a todos os trabalhadores os materiais necessários, para além de serem analisados quais os materiais necessários em cada setor e função. Assim, foi realizado o controlo ao intercepar todos os trabalhadores e verificar se possuíam e utilizavam os equipamentos necessários registando num documento que no final tinham de assinar.
- Acompanhamento de Entrevistas de Recrutamento: uma grande parte das entrevistas realizadas foram acompanhadas pela estagiária e todas elas consistiram em recrutamento para o setor da produção.
- Acolhimento de Novos Trabalhadores: o acolhimento consiste na realização de uma visita a toda a empresa, apresentação aos trabalhadores, essencialmente aos seus responsáveis, explicação do funcionamento, regras e entrega do manual de acolhimento.
- Arquivo das formações: os documentos encontravam-se em locais distintos, uns em formato digital, outros em papel no arquivo e, por isso, uma das atividades foi a de digitalizar todos os documentos e arquivar em formato digital. Posteriormente foi criada pela estagiária uma base de dados com informação de

todos os trabalhadores e todas as formações realizadas até ao momento (todas as formações de que há registo), para que quando necessário se saiba quais as formações realizadas e quem as realizou.

- Entrevistas - foram realizadas entrevistas com o objetivo de saber quais as funções que carecem de análise, quais as funções que se encontram afastadas do organograma atual, se as formações têm ajudado ou não e, quais as formações que necessitam de realizar. Uma vez concluídas as entrevistas, e a sua respetiva análise, foram identificadas formações mais pertinentes e solicitadas (empilhadores e primeiros socorros) e foram verificadas as funções pela responsável. No entanto, esta optou por manter as funções tal como estavam, não sendo assim possível o cumprimento de um dos objetivos estabelecidos anteriormente.
- Auditorias – esta organização trabalha para marcas de renome no mercado internacional e essas marcas realizam auditorias às organizações que operam para elas; as entidades responsáveis pelos certificados de que a empresa é detentora também realizam auditorias. Por esta razão, são várias as auditorias realizadas ao longo do ano. Estas necessitam de preparação e acompanhamento ao longo de toda a auditoria (que pode durar até 5 dias) para explicar questões que possam surgir e esta foi uma das atividades desempenhadas: preparação e acompanhamento de auditorias. A preparação de auditorias consiste na entrega e análise de inquéritos específicos aos trabalhadores, verificar se não necessitam de nenhum material, realizar o registo dos simulacros necessários, entre outras atividades.
- Arquivo dos Recursos Humanos – todos os documentos relativos aos recursos humanos devem encontrar-se devidamente arquivados e organizados, sendo esta uma das atividades contempladas.
- Controlo da caixa primeiros socorros - em todos os setores da empresa é obrigatório a presença de uma caixa de primeiros socorros a que todos os trabalhadores possam aceder, existem alguns produtos que são igualmente obrigatórios constarem nessa caixa como, por exemplo, pensos rápidos,

prensas, entre outros. Esses mesmos produtos têm de se encontrar dentro do prazo de validade. Assim, para que todos estes parâmetros sejam cumpridos, uma vez por mês era realizado o controlo destas caixas, em que se verificava o material, apontava o que faltava e o que estava fora de validade para posteriormente requerer o material em falta ou fora do prazo de validade.

As atividades realizadas, ao longo de todo o estágio, foram agrupadas num organograma para uma melhor compreensão das atividades e ocorrência de cada uma delas.

Atividade	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
Integração na empresa									
Controlo Picagem									
Controlo EPI's									
Acompanhamento Entrevistas									
Acompanhamento Acolhimento									
Arquivo Formações									
Entrevistas									
Auditorias									
Arquivo RH									
Controlo Caixa 1º Socorros									

Tabela 4 - Organograma atividades desenvolvidas ao longo do estágio

### 1.7. PEQUENA MÉDIA EMPRESA

Sendo a empresa onde o estágio foi realizado uma pequena média empresa (PME), foi considerado pertinente realizar uma breve definição e explicação do que é uma PME.

Assim, o conceito de PME não é consensual entre os especialistas, sendo que utilizam diversos critérios para as definir (número de trabalhadores, volume de vendas, entre outros), contudo a Comissão Europeia atribuiu uma definição às PME's, considerando-as "empresas que



empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”<sup>4</sup>.

A estrutura organizacional de uma PME é por norma informal nas relações laborais e na gestão pois, maioritariamente, o gestor encontra-se a laborar na zona operacional da empresa permitindo uma comunicação aberta e informal com todos os trabalhadores (Machado & Melo, 2015, p.32).

As PME's têm uma grande importância e impacto na economia global pois representam 99% das empresas na União Europeia o que se traduz em postos de trabalho e grandes níveis económicos. Estas empresas detêm um grau de crescimento/evolução enorme pois os passos de mudança são normalmente previsíveis, Churchill e Lewis (1983 citado por Machado & Melo, 2015, p.32) referem que essa mudança ocorre em cinco passos:



**Figura 1 - Cinco passos de mudança nas PME's**

É possível agrupar as PME's em dois grandes grupos, as empresas que operam independentemente em pequenos negócios e as empresas que pertencem a uma grande organização. Sendo que, o segundo grupo adota procedimentos mais formais em relação às interações humanas pois uma grande organização agrega uma cultura organizacional mais madura e práticas de gestão formais (Machado & Melo, 2015, p.32).

As PME's representam três grandes contribuições para a economia mundial, criam novos postos de trabalho, são fontes de inovação que permitem o desenvolvimento do

---

<sup>4</sup> Artigo 2º da Recomendação da Comissão 2003/361/CE

empreendedorismo e da competitividade e oferecem maior flexibilidade à estrutura industrial e criam um enorme dinamismo na economia (Machado & Melo, 2015, p.28).

As principais características que definem estas empresas são: “estrutura organizacional simples; limitação de recursos financeiros e humanos; limitação do acesso a tecnologia; proximidade do mercado e do cliente; relativa flexibilidade e adaptabilidade à mudança do ambiente externo” (Machado & Melo, 2015, p.29).

Deste modo, a empresa onde foi realizado o estágio pode ser considerada uma PME à luz do critério do número de pessoas, contudo à luz de outros critérios pode ser uma empresa mais executiva. Isto porque as relações laborais não são informais e não existe uma comunicação informal entre os trabalhadores pois, a hierarquia ainda se encontra muito enraizada e a gestão não labora junto à produção, dificultando a comunicação aberta e informal entre todos.

## CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Ao longo deste capítulo serão enunciadas definições e perspectivas essenciais para a compreensão e elaboração da análise de funções e o levantamento de necessidades de formação.

Deste modo, o segundo capítulo é composto pela definição e história dos Recursos Humanos, análise de funções, concepções e perspectivas de formação e análise de necessidades de formação.

### 2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – DEFINIÇÃO E HISTÓRIA

O conceito gestão de recursos humanos surgiu em meados de 1980 com a noção de gestão de pessoal nas organizações (Cabral-Cardoso, 1999 citado por Machado & Melo, 2015, p.41).

Lamgbert e Friedman (2002, citado por Machado & Melo 2015, p.42) identificaram quatro períodos da história dos recursos humanos, o período pré-industrial, paternalista, burocrático e o período de elevado desempenho. No decorrer destes quatro períodos os recursos humanos foram obtendo relevância e visibilidade nas empresas sendo que estas começaram a visualizar os seus recursos humanos como preciosos para o negócio e como fator essencial para o desenvolvimento organizacional.

Segundo Neves (2002), as práticas da gestão de recursos humanos assentam em duas razões fundamentais, isto é, assentam na necessidade de conceptualizar um conjunto muito variado de práticas e os seus resultados conquistados através do fator humano, que se constituem como fator de vantagem competitiva e na necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não se podendo desagregar deste processo (fatores como a cultura organizacional e a estratégia do negócio).

A gestão de recursos humanos é marcada por quatro desafios,

- Globalização – a curto prazo significa redução de emprego, porém a médio prazo significa tornar-se parceiros de negócios;
- Aumento da Competitividade – torna-se condutor de várias abordagens de melhoria permanente da qualidade;

- Mudanças tecnológicas - é importante a velocidade de aquisição de conhecimento e do domínio das novas tecnologias de produção dentro de uma organização;
- Envelhecimento demográfico – aumento da faixa etária 40 - 59 anos de idade, sendo que existem mais indivíduos compreendidos entre os 40 - 59 anos de idade do que os indivíduos compreendidos entre os 20 - 39 anos de idade (Caspar & Carré, 2001, p.122-124).

A gestão de recursos humanos não foi um modelo unânime, sendo que gerou divergências entre dois paradigmas, a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos. A comparação entre estes dois paradigmas advém de duas abordagens, as *soft skills* e as *hard skills*.

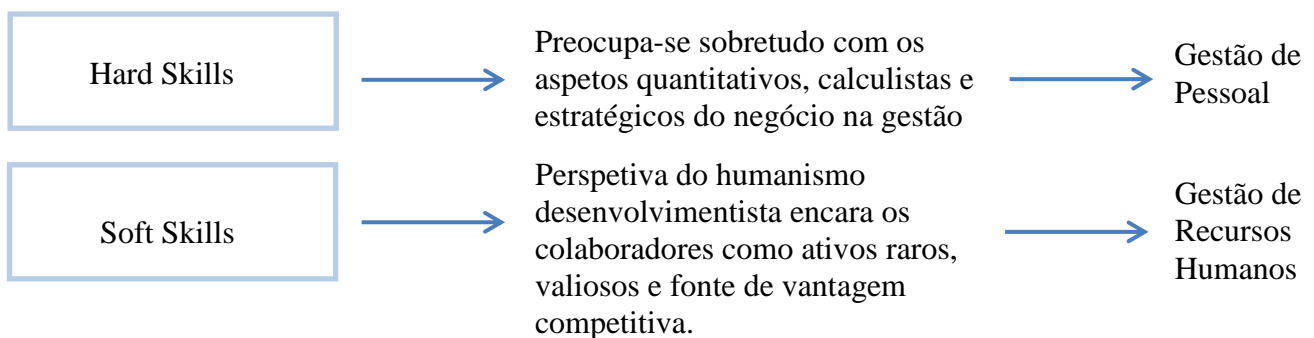


FIGURA 2 - Hard e soft skills (Adaptado Ribeiro, 2011, p.6)

Segundo Neves (2000, citado por Ribeiro, 2011, p.7) a diferença entre gestão de pessoal e gestão de recursos humanos baseia-se na forma como cada um visualiza os trabalhadores da organização. A tabela abaixo refere as principais diferenças entre estes os dois paradigmas:

	Gestão de Pessoal	Gestão de Recursos Humanos
Perspetiva temporal e de planeamento	Curto Prazo Reativa <i>Ad hoc</i> Marginal	Longo Prazo Proativa Estratégica Integrada
Contrato psicológico	Conformismo (compliance)	Empenhamento
Sistema de controlo	Controlos externos Pluralista	Auto-controlo Unitarista
Perspetiva de relações laborais	Coletiva Baixa Confiança	Individual Elevada confiança
Estruturas/sistemas	Burocráticos/mecanicistas Centralizados	Orgânicos Descentralizados
Preferidos	Papéis formais definidos	Papéis flexíveis
Papéis	Especialista/profissional	Largamente integrado na gestão de linha
CrITÉrios de Avaliação	Minimização de custos	Maximização da utilização (contabilização dos ativos humanos)

Tabela 5 - Os principais pontos de diferenças entre Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos (Adaptado Ribeiro, 2011, p.8-9).

A gestão de recursos humanos em Portugal é essencialmente burocrática e administrativa e, ainda, se encontra numa fase inicial em relação ao seu desenvolvimento e implementação (Cabral-Cardoso, 2004, citado por Machado & Melo, 2015, p.69).

Para Cabral-Cardoso (*ibidem*) existem duas grandes barreiras à implementação da função gestor de recursos humanos no nosso país, uma delas é a falta de credibilidade de um gestor de recursos humanos nas organizações e a segunda é de carácter estrutural e relaciona-se com o tamanho e o tipo de estrutura organizacional presente em Portugal. Contudo, com o surgimento da formação académica nesta área, surgiram fortes mudanças pois, os gestores encontram-se melhor preparados para exercer a sua função. E, foi a partir deste momento que as empresas portuguesas começaram a inserir um departamento de recursos humanos e, conseqüentemente um gestor de recursos humanos (Machado & Melo, 2015, p.70).

Foi considerado pertinente, neste estudo de caso, relacionar a gestão dos recursos humanos com a análise de funções e o levantamento de necessidades de formação, pois é considerado que a análise de funções e o levantamento de necessidades de formação fazem parte da gestão de recursos humanos. Deste modo, nesta investigação, foram analisadas as funções e o levantamento de necessidades de formação em conjunto e como sendo parte integrante do mesmo setor.

## **2.2 ANÁLISE DE FUNÇÕES**

A abordagem tradicional da análise de funções averigua as tarefas e os conhecimentos, competências e capacidades necessárias para concretizar a função existente ou que se alterou. Contudo, esta perceção de análise de funções entende as funções como imóveis e no mercado de trabalho atual tal não acontece (Inácio, 2014, p.6). Por sua vez, a atual abordagem da análise de funções é considerada “a base de quase todas as atividades relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos” (Inácio, 2014, p.3), ou seja, para que se suceda uma boa gestão de recursos humanos é fundamental que se faça uma análise de funções para que tanto a entidade como o trabalhador tenham o maior nível de sucesso possível.

Sucedendo que este é um pilar dos recursos humanos e da formação é necessário abordar diversas conceções de diferentes autores acerca desta e encontrar resposta às questões anteriormente colocadas. A análise de funções “consiste na determinação do seu peso específico, medido como o contributo e impacto que o conteúdo funcional tem nos resultados de negócio da Empresa” (Cesário et al., 2014, p.334), isto é, a análise de funções é um processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as funções/tarefas/cargos que os trabalhadores ou grupos de trabalhadores de uma empresa desempenham em contexto de trabalho.

No entanto, tal como refere Cesário & Gomes (2014, p.331), a realização de uma tarefa é algo dinâmico, que ao longo do tempo pode levar a constantes mudanças no seu conteúdo, por este motivo, as funções devem ser constantemente revistas e ajustadas para que seja possível realizar mudanças significativas e permanentes do conteúdo da função. Isto deve acontecer principalmente quando estas mudanças significam um maior enriquecimento funcional. Estando as funções revistas, pode-se atualizar os objetivos pré-fixados para um bom

desempenho da função. Isto implica que se avaliem, entre outros aspetos, como é abordado mais tarde, as competências adquiridas por via da formação, o desempenho de cada colaborador e o impacto da formação na organização. Por outro lado, “avaliar o impacto que as diversas funções, qualquer que seja a área de atividade em que se inserem, têm nos resultados do negócio” (Cesário & Gomes, 2014, p.334). Esta avaliação pode permitir realizar uma hierarquização das funções que se encontram integradas em diferentes áreas de atividade e descrever a função para que seja ajustada ao método de avaliação de funções utilizado pela empresa.

Para Machado & Melo (2015, p.85) a avaliação da análise de funções é essencial para que se proceda à identificação dos requisitos da função pois deve-se definir as aptidões e as competências necessárias para a execução de determinada função, sendo que a análise consiste numa pesquisa sistemática sobre os aspetos comportamentais do trabalho e outras informações que possam ser importantes para o desempenho da função, ou seja, a análise de funções é essencial para que se conheça o perfil, as aptidões e competências necessárias para um indivíduo executar uma determinada função. Para que haja uma melhor compreensão, Machado & Melo (2015, p.85) apresentaram os princípios da análise de funções,

### Análise da Função

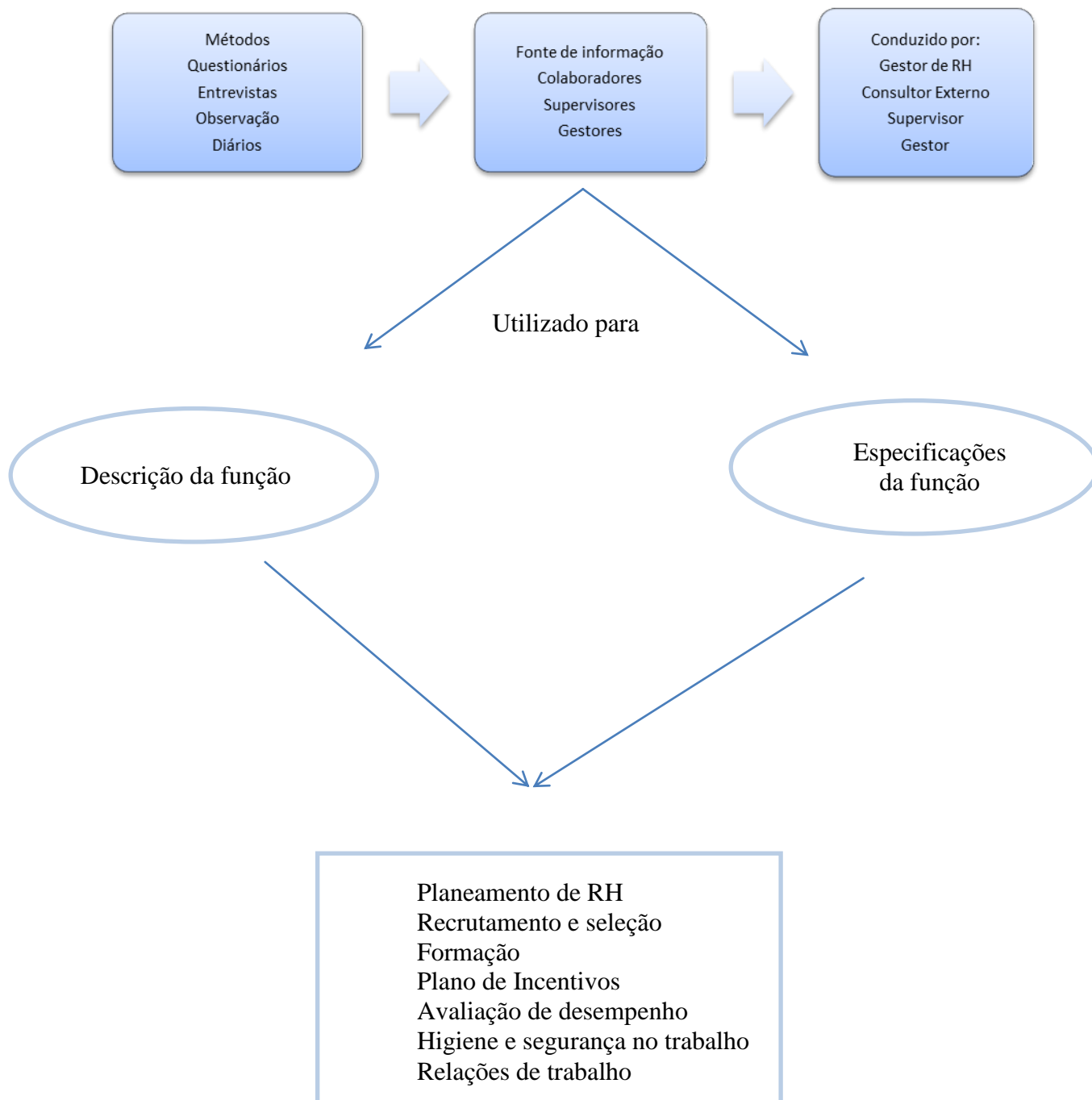
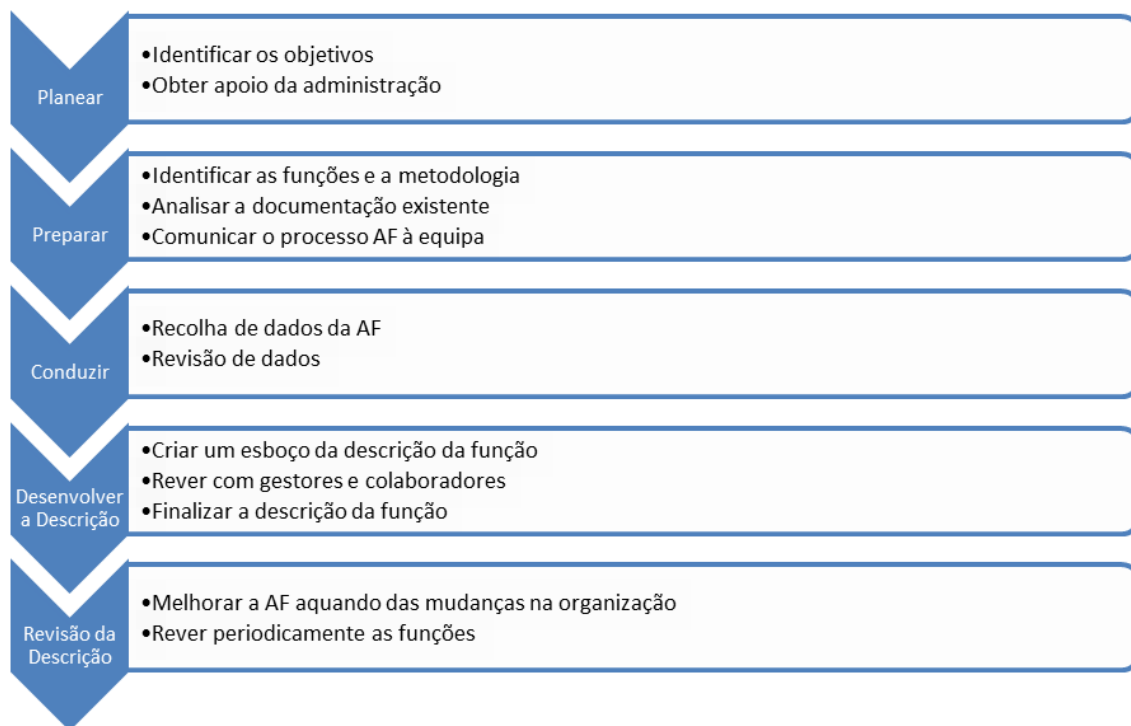


Figura 3 - Princípios da análise de funções (Adpatado de Machado & Melo, 2015, p.85)



A recolha de informação para a análise de funções é realizada através de um questionário, uma observação direta e/ou de uma entrevista. O questionário é composto por um grupo de questões escritas que o titular do posto de trabalho deve responder, as questões devem conter os principais aspetos das tarefas e fazer com que os inquiridos respondam da forma mais adequada possível. Este método tem como vantagem o facto das informações ficarem escritas o que possibilita a consulta sempre que necessário, contudo tem como desvantagem o facto de o inquirido poder falciar as respostas, supervalorizando ou sobrevalorizando o seu posto de trabalho. Analogamente à observação direta, esta consiste na observação *in loco* do posto de trabalho em que observa e regista todas as tarefas realizadas pelo trabalhador, contudo, esta técnica é muito longa e apenas pode ser realizada em postos de trabalho pouco complexos e que ocorram num curto espaço de tempo. Por fim, a entrevista obtém a informação através do contacto pessoal e direto no próprio local de *labor* sendo que através desta é possível determinar com toda a certeza que todos os itens da avaliação são considerados metodicamente e sem omissões e permite economizar o tempo (Faria, 1983, p.19-23).

A análise de funções não deve ser realizada apenas no momento anterior ao recrutamento de um novo trabalhador, pois este necessita de ser integrado e orientado na empresa o mais breve possível e, para isso, esta fornece ao analisador e ao trabalhador a informação necessária para saber qual a formação que mais se adequa no momento de chegada à empresa. Deste modo, a análise de funções deve ser realizada em várias etapas para que possam acompanhar e facilitar todos os processos inerentes às funções. Assim, Machado & Melo (2015, p.87) expôs as etapas da análise de funções:



**FIGURA 4 - Etapas da análise de funções (AF) (Adaptado de Machado & Melo, 2015, p.87)**

No presente relatório, foi possível alcançar todas as etapas até à criação de um esboço da descrição da função. Isto foi possível através da descrição das funções dada pelos trabalhadores e do acesso ao manual de acolhimento (organograma apêndice 2) em que apenas refere a designação dada à função. Não foi possível avançar mais por falta de informação e indisponibilidade da própria empresa. Mais acrescento que o organograma presente no apêndice 2 foi adaptado por mim em relação ao presente no manual de acolhimento da empresa.

Decenzo & Robbins (2010, p.110), consideram a análise de funções uma pesquisa contínua das atividades dentro de uma função. Pensam ser um procedimento técnico usado para definir os deveres e responsabilidades, facultando informações acerca do trabalho executado na perfeição e os conhecimentos, aptidões e capacidades que um indivíduo necessita para se encontrar apto a exercer a função adequadamente.

Morais (2009, p.20) apresenta um modelo da análise de funções assente em processos relacionados com os conteúdos da informação. Assim, (1): deve-se obter informação a partir da descrição comportamental, dos requisitos comportamentais e das características da tarefa (pode-se examinar as tarefas e comportamentos dos trabalhadores no seu posto de trabalho); (2) deve-se atender à natureza da informação obtida: a natureza da informação obtida é relevante pois esta “natureza” pode revestir-se de um carácter qualitativo e/ou quantitativo; (3) deve atender-se

à metodologia de recolha da informação: pode-se optar pela entrevista, observação direta, inquéritos por questionário (*in loc*) (Morais, 2009, p.22-23).

Para Morgeson (2007, p.366), a análise de funções é um sistema de obtenção de informações relativas às funções, que inclui desde a descrição do que é feito à especificação das capacidades consideradas necessárias. É também um processo em que é necessário cumprir um conjunto de decisões, isto é, é necessário definir o tipo de informação a recolher e que métodos e fontes utilizar.

As empresas que operam consoante o processo de análise de funções são conhecedoras das competências e limitações dos trabalhadores e através deste conhecimento podem realizar ações corretivas, melhorar problemas que possam surgir nas capacidades de cada um e melhorar os comportamentos dos trabalhadores (Cliffer,1994, citado por Siddique, 2004).

Com a análise de funções os trabalhadores podem receber informação correta e atempadamente acerca das suas tarefas, responsabilidades e níveis de desempenho desejados para que possam ter conhecimento de como atingir os objetivos definidos. Contribui também para a clarificação do papel de cada trabalhador facilitando deste modo o entendimento dos níveis hierárquicos organizacionais e permite a melhoria do desempenho organizacional promovendo atitudes positivas e um maior compromisso com a organização (Siddique, 2004).

Segundo Priene *et al.* (2009, p.7) o processo de análise de funções é elaborado por quatro elementos que devem ser recolhidos:

- Compreender as tarefas envolvidas numa função;
- Entender os conhecimentos, aptidões e capacidades necessários para um bom desempenho;
- Definição das características do local de trabalho e o modo como estas podem ter impacto no desempenho dos trabalhadores;
- Alguns objetivos de desempenho para cada função.

A análise de funções tem diversas finalidades, isto é, fins organizacionais (esclarece e demonstra aspetos organizacionais do trabalho), recrutamento e seleção (todo o processo desde a divulgação da oferta de vaga de emprego até ao acolhimento e acompanhamento do

colaborador no seu ofício), formação profissional (as necessidades de formação estão diretamente ligadas com a função), estrutura salarial (hierarquização das diversas funções ou postos de trabalho de uma organização, dividindo-os e valorizando-os qualitativa e quantitativamente), planos de carreiras e promoção (conhecimento das condições dos diferentes trabalhos de forma a definirem-se as etapas de acesso dentro da organização), melhoramento das condições de trabalho (deteta as condições de trabalho menos dignas e inadequadas), a informação profissional como técnica de acesso ao mundo das profissões (reunião de informações sobre as possibilidades de emprego e as condições de trabalho noutras profissões) e, definição do objeto de trabalho de cada função (atinge o equilíbrio entre os direitos e deveres do colaborador, contribuindo para a demarcação de responsabilidades, categorização de níveis monetários e para a reclassificação profissional) (Faria, 1983, p.40-50).

Faria (1983, p.27-33), apontou a metodologia que se deve seguir ao realizar uma análise de funções,

<b>Metodologia</b>	<b>Objetivos</b>
Implantação de uma campanha informativa.	Sensibilização dos trabalhadores e chefias para as intervenções que irão ocorrer.
Elaboração do organograma geral da empresa ou serviço.	Perceção global das diversas posições hierárquicas, simplificando a análise exaustiva e possibilitando a comparação entre funções.
Inventariação das funções existentes na empresa ou serviço.	Determinação de perfis das diversas funções e das verdadeiras exigências funcionais e psicológicas.
Recolha de documentação sobre funções.	Informação prévia (consulta de documentação) e informação recolhida na análise (entrevistas).
Descrição das tarefas.	Definição sucinta ou síntese e declaração minuciada de tarefas.
Estilo da descrição de tarefas.	Os elementos e informações obtidos devem ser concretos, concisos, simples, vivos e ordenados.

Descrição de funções ou postos de trabalho não devem considerar-se como permanentes.	As descrições das funções devem ser examinadas periodicamente e sempre que ocorram alterações.
Arquivo da análise de funções.	Permite um manuseamento e localização mais facilitado e uma comparação entre funções.

**Tabela 6 - Metodologia da Análise de Funções (Faria, 1983, p.27-33)**

Por fim, é possível depreender que a análise de funções é um processo essencial para a obtenção de sucesso organizacional pois com as mudanças e exigências do mercado de trabalho atual as funções estão em constante alteração e, por esse motivo, é necessária uma análise contínua e elaborada de eventuais novas funções que possam surgir e das alterações que uma função possa sofrer.

### **2.3 CONCEÇÕES E PERSPETIVAS DE FORMAÇÃO**

A percepção de que a formação deve seguir o Homem durante toda a sua vida tem uma conotação bastante antiga. É possível confirmar esta teoria através de excertos de autores da antiguidade como Platão que referiu “A educação [...] que cada um deve sempre fazer durante a sua vida conforme o seu poder” (s.d., citado por Caspar & Carré, 2001, p.32) e de situações que ocorreram e que nos levam a este pensamento como o caso de Aristóteles que à noite dava aulas a adultos no seu liceu. Apesar de todas estas ocorrências, eram uma pequena minoria acontecendo apenas em alguns grupos sociais de cariz mais elevados (Caspar & Carré, 2001, p.32).

As transformações políticas foram o grande fator para a mudança e valorização da educação de adultos. Com a extinção do Antigo Regime e o surgimento da modernidade que dá primazia à cidadania, ao ideal republicano, ao ser humano educado, abastecido de conhecimento e ao “actor do progresso económico e social” (Caspar e Carré, 2001, p.33), a educação tornou-se um fator essencial e prioritário, pelo que a educação de adultos ganhou igualmente importância e destaque na sociedade.

A formação tem sofrido grandes mudanças nos últimos anos a diversos níveis, isto é, a nível económico, social e da competitividade do meio laboral (Canário, 1999, p.19). Com estas

alterações, passou também a ser um ponto de discórdia pois detém significados distintos, tornando-a complexa e ambígua (Oliveira, 2015, p. 50).

A partir de 1980, a formação passou a ter uma conotação e função diferente de anteriormente. Começou a ser encarada como um investimento, uma filosofia de gestão que tem como objetivo máximo o sucesso organizacional (Estêvão, 2001, p.186).

Esta é dotada de diversos benefícios que comprovam a sua importância, tais como:



Figura 5 - Benefícios da formação (Estêvão, 2001, p.186)

Contudo, a formação também pode acarretar consequências menos positivas:

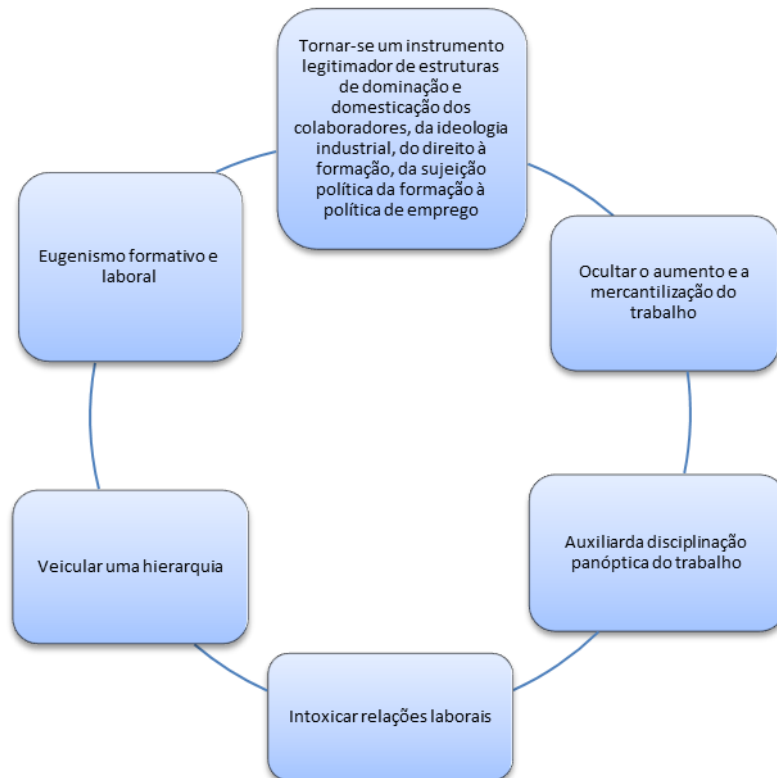


FIGURA 6 - Consequências da formação (Estêvão, 2001, p.188)

Tendo em conta o facto de que “os mercados cada vez mais competitivos exigem das pessoas o esforço, a criatividade, competências cada vez mais desenvolvidas, assim como uma (re)atualização constante dos saberes performativos” (Oliveira, 2015, p.49), isto é, com as mudanças que ocorrem no mundo, a aprendizagem de novas competências e conhecimentos é cada vez mais exigida e a um ritmo acelerado.

As respetivas mudanças no contexto empresarial resultaram na necessidade da inserção da formação nas empresas, numa vertente de educação não formal, para que estas fossem dotadas de trabalhadores com competências e conhecimentos necessários para o desenvolvimento das suas funções (Machado & Melo, 2015, p.98). Deste modo, a formação em contexto empresarial tem como função dar resposta às exigências do trabalho e corrigir as falhas dos trabalhadores de modo a obter maiores níveis de produtividade (Oliveira, 2015, p.49).

Este tipo de formação é detentor de diversas perspetivas por parte de diversos investigadores devido à sua ambiguidade, complexidade e difícil definição.

É considerada um processo de socialização pois ajusta os “papéis organizacionais aos objetivos das empresas” (Katz e Kahn, 1996 citado por Pereira, 2015, p.27), encontra-se interligada com o desenvolvimento dos recursos humanos, de modo a que os trabalhadores

adquiram capacidades e conhecimentos de saber-fazer, saber-estar e saber-ser (Meignant, 1996, p.115).

Pode ser perspectivada como um processo de desenvolvimento pessoal vocacionado para a aquisição ou aperfeiçoamento das suas capacidades, pois é um processo de desenvolvimento contínuo em que o indivíduo desenvolve as suas competências ao longo de toda a vida (Ferry, 1991, p.36).

A formação pode estar presente no exercício de uma atividade profissional de modo a que os trabalhadores adquiram e desenvolvam competências relacionadas com a sua atividade. Assim, esta encontra-se presente ao longo da vida de um indivíduo, pois oferece uma aprendizagem permanente e assume um papel central nas organizações (Pereira, 2015, p.28).

No que se refere ao modelo de formação, Ferry (1991, p.36) apresenta três modelos, que têm por base o decorrer da formação:

- Modelo 1: centrado nas aquisições (reducionismo da formação pois é vista como uma mera assimilação de saberes e conteúdos) que compromete a relação entre a teoria e a prática, sendo que a prática é a aplicação da teoria dando-se uma elevada centralidade ao formador;
- Modelo 2: centrado no processo (o papel central é do formador que valoriza o processo no lugar do produto);
- Modelo 3: centrado na análise (o trabalho da formação apenas inicia com o exercício de análise pois é uma interrogação da realidade, da origem, da perspectiva onde esta formação surge, sendo fundamental que se conheça toda a realidade em que se vai trabalhar, tendo em conta que o maior objetivo da formação é o de analisar para transformar e emancipar os indivíduos).

Barbier & Lesne (1986) apresentam outra forma de analisar a formação, para estes a formação consiste num processo pedagógico esquematizado que se encontra apoiado em relações entre a teoria e a prática. Para um melhor entendimento desenvolveu três formas de trabalho pedagógico:



Modelo	Orientação
MTP1	Orientação Normativa – conjectura de que o indivíduo retenha, adquira as normas, regras e valores do contexto de inserção.
MTP2	Orientação Pessoal – valoriza a interação formando – contexto.
MTP3	Orientação Apropriativa – inserção social do indivíduo, em que o formando não é apenas objeto de socialização, ele também modifica, transforma e influencia o contexto.

**Tabela 7 - Modelo de Trabalho Pedagógico e suas respectivas orientações**

Tal como foi referido anteriormente, a formação sofreu diversas alterações nos últimos anos e tornou-se imprescindível para o desenvolvimento e sucesso empresarial ao dotar os trabalhadores de conhecimentos e experiências necessárias para obter sucesso empresarial no novo mercado de trabalho, tendo-se aliado à gestão de recursos humanos para poder responder às novas necessidades laborais.

As implicações da formação de adultos enquadradas no desenvolvimento organizacional encontram-se inseridas num paradigma de efeito da formação que pode ser apresentado em quatro processos visíveis em todo o crescimento e alterações económicas de uma empresa (Caspar & Carré, 2001, p.94-95).

Assim, o primeiro processo diz respeito ao facto de a formação expandir o desenvolvimento social dos indivíduos que utilizam os novos conhecimentos adquiridos de forma a conseguirem acompanhar projetos de carreira hierárquica e alcançar um melhor posto. Desta forma, a formação profissional encoraja o trabalhador a ascender o seu futuro, tal como em casos de políticas de recrutamento de quadros através da promoção superior do trabalho, requerem formação que aperfeiçoe determinado trabalhador (*ibidem*).

O segundo efeito refere o sistema socio-organizacional em que durante a formação a organização é encarada como um sistema social de relações interpessoais e coletivas. Este período de formação possibilita a criação de amizades entre os diversos trabalhadores, profissões, postos hierárquicos, isto é, são desenvolvidas estratégias de comunicação entre todos (*ibidem*).

Analogamente ao terceiro efeito, este apoia a consciência crítica do indivíduo no desenvolvimento da empresa através da troca de opiniões sobre o seu trabalho. Por fim, o quarto momento encontra-se mais perto do chamado mundo imaginário e o mundo da criatividade pois os novos conhecimentos adquiridos criam a vontade de mudança, de alcançar um mundo melhor, isto significa que através da formação os indivíduos acreditam que conseguem algo melhor e muitas vezes trocam de profissão e de empresa (*ibidem*).

Existem orientações motivacionais e motivos de envolvimento pelos quais os indivíduos optam pela formação, ou seja, quatro orientações motivacionais, três motivos intrínsecos e sete motivos extrínsecos (Caspar & Carré, 2001, p. 299-302).

Deste modo, as quatro orientações motivacionais são a orientação intrínseca ou extrínseca e a orientação para a aprendizagem ou para a participação. O resultado esperado da formação na orientação intrínseca amalgama-se com o exercício da formação e na orientação extrínseca a função da formação é permitir ao indivíduo atingir os objetivos que lhe são externos. Os motivos de adesão à formação dividem-se entre aqueles que desejam a aquisição de conhecimentos, isto é, encontram-se centrados na aprendizagem e aqueles que apenas pretendem participar, ou seja, estar presentes na formação (*ibidem*).

Os três motivos intrínsecos são referentes ao motivo epistémico (gosto pela aquisição de conhecimento), motivo socioafetivo (participação com o fim de alcançar contactos sociais) e motivo hedónico (prazer relacionado com as condições práticas e o ambiente desenvolvido numa formação) (*ibidem*).

Os sete motivos extrínsecos são o motivo económico (vantagens económicas), motivo prescrito (obrigatoriedade de frequência na formação), motivo derivativo (para evitar situações/atividades desagradáveis), motivo operacional profissional (aquisição de competências necessárias no domínio do trabalho), motivo operacional pessoal (aquisição de competências necessárias no domínio pessoal), motivo identitário (aquisição de competências/reconhecimento necessários a uma transformação das características de identidade) e o motivo vocacional (aquisição de competências/reconhecimento necessários para a aquisição de um emprego) (*ibidem*).

Segundo a minha perspetiva, baseada nas minhas observações e constatações obtidas ao longo do percurso académico, pude constatar que em Portugal as empresas não investem muito na formação e quando o fazem investem em formação mais tecnicista. Contudo, um

estudo realizado em 1992 obteve resultados e dados interessantes sobre a mudança da formação em Portugal pois, as empresas inquiridas responderam que:

“a formação é considerada a primeira prioridade de entre as actividades dos Directores de Recursos Humanos (tal como na generalidade dos países europeus); foram apontados como principais objectivos de formação no futuro próximo: a informática, a qualidade, o marketing e as vendas e a estratégia” (Câmara, et al, 1997, p.321).

Posto isto, é possível comprovar que no mundo e em particular em Portugal, a definição de formação profissional tem vindo a alterar-se, emergindo uma tendência para ser encarada como um investimento e um fator determinante para a evolução dos trabalhadores e, conseqüentemente de toda a organização.

### **2.3.1. ANÁLISE DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Uma perspectiva carencialista tende a afirmar-se no âmbito da análise de “necessidades de formação” pese embora a sua abrangência conceptual e temporal (Rodrigues & Esteves, 1993, p.7).

A análise de necessidades de formação tem vindo a ser percebida como uma técnica e um conjunto de procedimentos úteis para implementar as demais estratégias de planificação, as quais têm como finalidades implícitas e/ou explícitas racionalizar os sistemas, desenvolver planos de formação mais estruturados e eficazes, defrontar de forma adequada as exigências sociais e criar procedimentos adequados à avaliação de modelos de formação. A análise de necessidades adquire, nesta perspectiva, uma função instrumental de apoio aos processos de organização e planificação de sistemas de formação e inscreve-se numa perspectiva positivista/objetivista da formação (Mckillip, 1987; Stufflebeam *et al.*, 1985, p.46; citado por Rodrigues, s.d., p.1). Assenta, tradicionalmente, num processo de deteção de discrepâncias, lacunas, carências dos sujeitos (De Ketele *et al.*, 1994). Num olhar mais crítico sobre esta conceção trata-se de um processo fundado em “conceções ortopédicas de formação” que aposta no tratamento cirúrgico dos formandos vistos como indivíduos carenciados (Correia, 1999).

Ora o processo de análise de necessidades é bem mais do que a detecção de "uma discrepância mensurável entre os resultados atuais e os resultados esperados ou considerados convenientes" (Rodrigues & Esteves, 1993, p.16). Veja-se que o conceito de "necessidades formativas", admite múltiplas aceções e recobre representações que divergem segundo o tempo, os contextos socioeconômicos, culturais e educativos da sua construção, os intervenientes no processo de explicitação e os modos como estes procedem para apreender e analisar as necessidades (Rodrigues e Esteves, 1993, p.7).

As finalidades educativas da formação obrigam-nos a reformular um raciocínio. Em vez de se pensar na tríade formação-função-necessidade pensa-se, num primeiro momento, que a análise de necessidades de formação deve permitir produzir objetivos indutores de formação, isto é, objetivos de mudança para os indivíduos (Barbier & Lesne, 1986, p.39).

Em formação, assim como em educação, o conceito de necessidade é diluído quando se vê substituído por outros tais como desejo, vontade, intenção, procura. Veja-se que o desejo, a vontade, a intenção são ideias de representação do futuro, do amanhã, do possível, são imagens antecipadoras, enunciados relativos a uma representação antecipadora de uma ação, de um estado a atingir, de uma mudança (Barbier, 1996, p.25; Boutinet, 1987).

Esta dimensão humanista da formação não deixa de ter implicações quando se pensa na metodologia a considerar para a referida análise de necessidades de formação. Assim:

“(...) uma metodologia adequada das necessidades de formação deve permitir ter em conta, entre os fatores indutores, os que lhe são pertinentes, deverá, igualmente, permitir a implicação dos atores envolvidos e estar adaptada ao seu objeto, ou seja, ao tipo de objetivo que pretende atingir” (Meignant, 1996, p. 115).

Argumentar a favor de uma avaliação diagnóstica da formação leva a relembrar que as necessidades não têm existência em si mesmas, resultando sempre do juízo humano, dos valores e das interações que se estabelecem num dado contexto, sendo, portanto, realidades dinâmicas e expressão de projeto (Rodrigues, s.d., p.2; citado por Rodrigues & Esteves, 1993, p.15). Em boa verdade, a análise de necessidades de formação quando

“ligada a uma função instrumental de apoio aos processos de organização e planificação de sistemas de formação, esta prática, ocultando que as necessidades de

formação são fenômenos subjetivos, socialmente construídos, minimiza o papel dos formandos e o de uma prática reflexiva na determinação /tomada de consciência de objetivos para a formação” (Rodrigues, s.d., p.1).

Para estar ao serviço das organizações, a formação, deve estar, em primeira instância, ao serviço dos indivíduos. Em boa verdade, a formação pode ser eminentemente educativa se assentar em processos que se pretendem participados e partilhados. A análise de necessidades de formação deve assentar na negociação de interesses, desejos e expetativas, permitindo articular os objetivos dos indivíduos com os objetivos organizacionais em matéria de formação e de desenvolvimento pessoal e organizacional. Deveria ser um processo de transformação dos sujeitos em atores capazes de inventariar e reconhecer domínios de competências, atuais e futuras. Veja-se que não existem necessidades absolutas, elas “descobrem-se” (não existem a priori) (Barbier & Lesne, 1986, p.39; Rodrigues, s.d., p.2; citado por Rodrigues & Esteves, 1993, p.16) e, ganham sentido mediante um trabalho intenso de avaliação diagnóstica da formação (Pereira, 2015, p.27).

Discutidas e questionadas as teorias também se aborda a própria definição de necessidades. Vários autores têm categorizado as necessidades de formação consoante estas sejam: normativas, aquelas que fazem referência às carências que um sujeito ou grupo tem quando considerado na sua relação a um direito *standard* ou padrão tipo; sentidas, relacionam-se com aquilo que as pessoas necessitam ou desejariam ter; expressas, encontram-se ligadas à problemática da procura, sendo a expressão objetiva de necessidades; comparativas, quando se manifestam baseadas na justiça distributiva; quando alguém ou um grupo não possui algo que outro alguém ou grupo possui; prospetivas, são aquelas que, ainda que não manifestas, terão muitas possibilidades de ocorrer no futuro (Bradsham, 1972, citado por Zabalza, 1994, p.57-58).

Para outros autores, é preciso articular necessidades institucionais e necessidades individuais, de modo que a formação se articule (ou não) com os diversos problemas e projetos da organização (Le Boterf, 1990). Veja-se, a este propósito, que algumas “necessidades” são “sentidas” por um número elevado de indivíduos, o que faz com que essas sejam transpostas em termos de necessidades objetivas, o que confere a esses indivíduos um grande poder para auferirem de formação (Barbier e Lesne, 1986, p.40). Outros autores apontam ainda necessidades das pessoas versus necessidades dos sistemas; necessidades particulares versus

necessidades coletivas; necessidades conscientes versus necessidades inconscientes; necessidades atuais versus necessidades potenciais; necessidades segundo o setor em que se manifestam (D'Hainaut, 1979). Vejam-se, ainda, as necessidades específicas que “emergem de contextos histórico-sociais concretos, sendo impostas exteriormente ao sujeito, podendo ser comuns a vários sujeitos ou definir-se como necessidades estreitamente individuais” (Rodrigues & Esteves, 1993, p.14).

A análise de necessidades, melhor dizendo o conceito de necessidades, tem permitido a construção de categorias analíticas. Assim fazem Stufflebeam *et al.* (1985) quando falam de necessidades como discrepâncias ou lacunas; necessidades como mudança ou direção desejada por uma maioria; necessidade como direção em que se prevê que ocorra um melhoramento e necessidade como algo cuja ausência ou deficiência provoca prejuízo ou cuja presença é benéfica.

Para operacionalizar o conceito de necessidade tem-se entrado numa “engenharia das competências”, que implica a “avaliação de competências”, a “avaliação das aprendizagens transferidas” (Le Boterf, 2001, p.367-368). Trata-se aqui de passar da ideia da necessidade para a ideia do problema. Propõe-se

“a definição de necessidade como direção em que se prevê que ocorra um melhoramento orienta-se para o futuro e assenta na previsão de tendências e problemas. Propõe a análise sistemática e exaustiva da situação atual e dirige-se mais ao aperfeiçoamento alargado do que à remediação de pontos fracos nas áreas consideradas deficitárias” (Rodrigues e Esteves, 1993, p.16-17).

O paradigma do problema anda a par com o paradigma da competência (Le Boterf, 1990), esperando-se que as competências possam ser materializadas em “saber agir”, “querer agir” e “poder agir” (Le Boterf, 2001, p.367-368).

De um paradigma da função há que passar para um paradigma da ação. Para isso, na formação consideram-se participantes os “sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam” (Chizzotti, 1991, p.83). Isto implica que a formação seja realizada num sistema em que os formandos têm a oportunidade de participar na conceção da formação e em que as necessidades possam ser trabalhadas e negociadas coletiva e continuamente no decorrer da própria ação. Esta perspetiva faz com que

se desfaça a tônica das visões positivistas/objetivistas (e sobretudo carencialistas) da formação que visam “produzir indivíduos melhor formatados, até com a sua participação ativa na identificação de necessidades” (Estêvão, 2001, p.193). Veja-se que nesta perspetiva “as ações de formação emergem com um elevado grau de legitimação, dado que surgem ligadas [a uma] ideologia da análise (prévia) de necessidades” (Estêvão et al., 2012, p.94). Em suma, tradicionalmente, a formação tem estado ligada a uma série de crenças e mitos, entre eles: o “mito” da negociação das necessidades” (Charlot, 1994). Esses mitos e crenças têm sido operacionalizados por via da “gestão estratégica das organizações” ditas “aprendentes”, criando obstáculos a uma “cidadania organizacional” (Canário, 1995, p.21; Estêvão, 2001, p.192).

No caso particular deste estudo de caso, foi considerado mais pertinente elaborar uma análise de necessidades de formação, tendo em conta, os objetivos pré-definidos, o objeto de estudo e o grupo de entrevistados.

## CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO

O terceiro capítulo diz respeito à abordagem da metodologia que sustentou todo o processo de investigação/intervenção.

Para dar a conhecer a abordagem foi explanado o paradigma de investigação considerado como o mais adequado, tendo em conta as características da investigação/intervenção. Posteriormente foi abordada a metodologia adotada tal como o método selecionado e, por fim, o presente capítulo foi encerrado com a apresentação das técnicas de investigação social utilizadas.

### 3.1. PARADIGMA DE INVESTIGAÇÃO

Do ponto de vista sociológico e epistemológico, o paradigma é um modelo ou um padrão que deve ser seguido nas investigações procedidas e segundo Kuhn (1962, p.43) paradigmas são as “realizações científicas que geram modelos que, por um período mais ou menos longo e de modo mais ou menos explícito, orientam o desenvolvimento posterior das pesquisas exclusivamente na busca da solução para os problemas por elas suscitados”.

Por norma, consideram-se três tipos de paradigmas - paradigma teórico ou analógico, formal e conceptual (Almeida & Pinto, 1995, p. 74-77). Os mesmos autores, definem estes paradigmas como:

- Paradigma teórico ou analógico – neste paradigma as proposições são alcançadas por analogia a um conjunto de conhecimentos adquiridos através de outra realidade ou até mesmo de uma realidade fictícia.
- Paradigma formal – este paradigma não se refere a um conteúdo particular, porém orienta a investigação e a análise, conduzindo à formulação de proposições explicativas. Este paradigma permite “a descoberta de explicações e a recolha de factos pertinentes e podem ser avaliados segundo critérios semelhantes (generalidade, poder heurístico, etc.)” (*ibidem*).
- Paradigmas conceptual – “Os paradigmas conceptuais, entretanto, constituem um quadro de referência cuja estrutura é a de um sistema de conceitos que estipula o vocabulário das explicações” (*ibidem*).



Tendo em conta as características deste objeto de estudo – problemática: a gestão da formação de recursos humanos e a análise de necessidades de formação, o paradigma mais adequado e pertinente é o paradigma formal. A escolha deste paradigma deve-se ao facto de não ser estudado algo em concreto mas mais abrangente, são analisadas as funções e as necessidades de formação de todos os trabalhadores que é algo muito abrangente e abstrato, pois, nem todos os trabalhadores têm as mesmas funções e as mesmas necessidades de formação, logo, não é possível analisar uma função concreta ou uma necessidade de formação específica. Outro motivo desta escolha deve-se à necessidade de recolher factos pertinentes, ou seja, factos concretos e importantes que permitam obter respostas (ou por outro lado criar dúvidas, dando um fio condutor para uma nova investigação) que fundamentem toda a investigação e que tornem possível a realização de uma avaliação baseada em critérios semelhantes pois como o grupo de entrevistados é do mesmo setor as respostas, à partida são semelhantes.

### **3.2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

As metodologias qualitativa e quantitativa têm por base as questões ou os problemas específicos de uma investigação em que ambos utilizam as técnicas de investigação social inquéritos por questionário e entrevistas. Será apresentada uma distinção entre metodologia qualitativa e quantitativa, sendo que, com base em toda a investigação foi utilizada a metodologia qualitativa (Dalfovo et al., 2008).

A pesquisa qualitativa detém como principais características: o facto de a sua principal essência se basear na interpretação que os próprios intervenientes têm da situação em estudo; dá primazia à subjetividade; o investigador numa pesquisa qualitativa é detentor de flexibilidade para gerir o processo de investigação; a orientação é direcionada para o processo; a principal preocupação é com o contexto e, nesta pesquisa o investigador é influenciado pela situação e a própria situação é vítima de influência por parte do investigador, mesmo que involuntariamente (Cassel, s.d., citado por Dalfovo et al., 2008).

Segundo Neves (1996, p.1), os principais objetivos das pesquisas qualitativas são dois, o primeiro prende-se com o motivo de traduzir e relatar o sentido dos fenómenos sociais que ocorrem na sociedade e, o segundo objetivo pretende reduzir a distância entre os intervenientes e o objeto, a teoria e os dados e o contexto e a ação.

Segundo Richardson (1989, citado por Dalfovo, 2008), a metodologia quantitativa tem como intenção garantir a precisão das investigações com o objetivo de que o resultado tenha as menores hipóteses de erro.

Nas investigação de ordem quantitativa, os investigadores seguem um modelo de investigação em que partem de quadros conceptuais de referência, a partir dos quais formulam hipóteses sobre o objeto e/ou situação de estudo. Os dados são analisados com apoio na estatística e/ou outras técnicas matemáticas (Dalfovo, 2008). Esta metodologia é normalmente utilizada em estudos descritivos (estudos que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis) que propõem investigar “o que é?”, isto é, procuram descobrir as características de um fenómeno tal como este é (Richardson, 1989, citado por Dalfovo, 2008).

Existem três tipos de metodologias quantitativas, isto é, correlação de variáveis ou descritivos, comparativos causais e experimentais.

- Correlação de variáveis ou descritivos: através de técnicas estatísticas procuram explicar o grau de relação e o modo como estão a funcionar;
  - Comparativos causais: o investigador parte dos efeitos observados para descobrir os antecedentes;
  - Estudos experimentais: alcançam os meios para testar as hipóteses.
- (Dalfovo, 2008).

Na base deste trabalho foi considerada a metodologia qualitativa (sem desprezar a análise quantitativa sempre que os dados assim o exigiram). Assim se fez porque “na investigação qualitativa a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo-se o investigador como instrumento principal” (Bogdan & Biklen, 1994, p.47-50); aqui “nada é trivial, tudo tem potencial para construir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objecto de estudo” (*ibidem*). Assim, a metodologia qualitativa permite estudar *in loci*, consente a recolha de dados “em forma de palavras ou imagens e não de números, a investigação qualitativa é descritiva” (*ibidem*); os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos; “os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva” (*ibidem*); “o significado é de importância vital na abordagem qualitativa” (*ibidem*). O significado atribuído às

coisas “oferece uma oportunidade para fazer emergir pontos de vista díspares e habitualmente desconhecidos” (Becker et al., 1969, citado por Bogdan & Biklen, 1994, p.291).

Não obstante à aproximação de uma representação desta metodologia, também foi procedido um trabalho quantitativo. Contudo, não é empiricamente como metodologia qualitativa pois não se rege na numeração como forma de hipótese, relação entre variáveis, entre outros.

### 3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O método de investigação é determinado pelo problema estudado ao longo da investigação. Este ocorre em três etapas: a exploração, a decisão e a descoberta (Stubbs & Delamont, 1976, citado por Lüdke & André, 1988, p.15).

Na primeira fase – exploração - são selecionados e definidos os problemas, é escolhido o local de intervenção e são estabelecidos os primeiros contactos. É nesta fase que se dá também a primeira observação em que se adquire conhecimentos sobre o objeto e ocorre a possibilidade de selecionar os aspetos que serão regularmente investigados (Lüdke & André, 1988, p.15-16).

Num segundo momento – decisão - é realizada uma pesquisa mais periódica dos dados que o investigador determinou como os mais importantes para compreender e interpretar o objeto de estudo (*ibidem*). Assim, através de uma investigação é pretendido que se descubram as estruturas de significado dos atores sociais nas variadas formas em que se encontram manifestas, sendo que os tipos de dados relevantes são a forma e o conteúdo da interação verbal com o investigador, o comportamento não-verbal, os padrões de ação e de não-ação e, os traços, registos, arquivos e documentos (Wilson, 1977, citado por Lüdke & André, 1988, p.16).

Por fim, numa terceira etapa – descoberta - é momento de realizar uma explicação da realidade, de tentar encontrar os princípios implícitos ao objeto de estudo e de situar as diversas descobertas num contexto mais amplo. Nesta etapa ocorre também um desenvolvimento de teorias a partir de um esquema geral de conceitos em que surge a tentativa de testar as hipóteses com a realidade observada quotidianamente (Becker, 1958, citado por Lüdke e André, 1988, p.16).

Casa-Nova considera que,

“O método será, assim, a construção de um caminho teoricamente informado e empiricamente sustentado que, através do “saber imaginar o social”, conduza a

resultados científicos validados pela triangulação dos dados, seja esta validação realizada através da utilização de uma multiplicidade de técnicas (constituindo um banco da prova possível de outras), seja através da observação das práticas e da audição dos discursos dos diferentes sujeitos-actores pertencentes à unidade de observação, seja através da audição de diferentes actores acerca das mesmas dimensões da investigação, seja através (ou melhor, também) da discussão e validação dos resultados pelos pares” (Casa-Nova, 2009, p.52).

Segundo Gazeneuve & Victoroff (1982, p. 390), “a base da escolha do método é provavelmente das que levantam mais dificuldades ao investigador” pois a escolha do método irá comprometer a pesquisa mais num sentido do que noutro. Posto isto, no momento da escolha do método é importante ter em conta, segundo os mesmos autores, o seguinte:

- “A importância numérica da população a estudar. Uma abordagem qualitativa, como o método dos casos, é utilizável numa circunstância de efectivo reduzido. De outro modo, recorre-se de preferência a um processo quantitativo.
- O número de variáveis em causa. A complexidade das unidades e a sua ausência de comparabilidade levam a adoptar um método qualitativo.
- Os meios financeiros disponíveis, que podem igualmente impor a escolha de um método em vez de um outro. A este respeito, o método qualitativo revela-se geralmente muito menos dispendioso do que a sondagem” (*ibidem*).

Em termos operacionais,

“o método qualitativo auxilia os educadores a tornarem-se mais sensíveis a factores que afectam o seu próprio trabalho e a sua interacção com os outros. Utilizada pedagogicamente, a abordagem qualitativa pode ser incorporada tanto na formação contínua como em seminários e sessões informais de treino.” (Bogdan & Biklen, 1994, p.289).

Os métodos qualitativos tributam a investigação através da mistura de procedimentos de carácter racional e intuitivo que resultam numa melhor compreensão dos fenómenos. Estes

traduzem-se também, numa investigação mais preocupada com o processo social, com o contexto e intentam uma integração empática de forma a compreender melhor o fenómeno em estudo (Neves, 1996, p.2).

### 3.2.2. ESTUDO DE CASO

Na metodologia qualitativa existe uma dimensão pedagógica que pode ser alargada. Assim acontece quando se opta pelo método do “estudo de caso [que] consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico” (Bogdan & Biklen, 1994, p.89). Mais especificamente:

“O estudo de casos corresponde ao modo de investigação que ocupa no continuum a posição extrema em que o campo de investigação é: o menos construído, portanto o mais real; o menos limitado, portanto o mais aberto; o menos manipulável, portanto o menos controlado. Nesta posição o investigador está pessoalmente implicado ao nível de um estudo aprofundado de casos particulares. Ele aborda o seu campo de investigação a partir do interior. A sua atitude compreensiva pressupõe uma participação activa na vida dos sujeitos observados e uma análise em profundidade do tipo introspectivo” (Lessard- Hébert et al., 1990, p.169).

Este representa uma investigação empírica tendo em conta que analisa um fenómeno contemporâneo através da sua conjuntura de vida real e quando os limites entre o fenómeno e o contexto não se encontram definidos (Yin, 2001, p.32).

O estudo de caso é detentor de sete características fundamentais – visam à descoberta; enfatizam a interpretação em contexto; procuram retratar a realidade de forma completa e profunda; utilizam uma variedade de fontes de informação; revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas; procuram representar os diferentes e conflituosos pontos de vista presentes numa situação social e os relatórios de um estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os restantes relatórios de outros tipos de investigações (Lüdke & André, 1988, p.18-21).

A primeira característica diz respeito ao facto de que os estudos de caso visam a descoberta pois o investigador mantém-se constantemente atento a novos elementos que podem tornar-se importantes ao longo da investigação (*ibidem*).

Os estudos de caso enfatizam a interpretação em contexto, esta segunda característica refere que um princípio básico para uma compreensão mais completa do objeto necessita ter em conta o contexto em que se situa. Deste modo, para uma melhor compreensão da manifestação geral de um problema, as ações, percepções, entre outros, devem estar relacionadas com a situação específica em que ocorreram ou com a problemática a que se encontram unidas (*ibidem*).

Uma terceira característica é análoga ao facto de os estudos de caso procurarem retratar a realidade de forma completa e profunda pois o investigador revela a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, o que evidencia a complexidade inata das situações, evidenciando a inter-relação dos seus integrantes (*ibidem*).

Outra característica é referente ao facto de utilizarem uma variedade de fontes de informação recorrendo a uma variedade de dados adquiridos em diversos momentos, em situações diversas e com uma grande variedade de tipo de informação (*ibidem*).

Estes revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas, ou seja, esta outra característica refere que o investigador descreve as suas experiências e o leitor pode realizar as suas generalizações naturalísticas pois estas sucedem em função do conhecimento experiencial do indivíduo quando este relaciona os dados presentes no estudo com os dados que resultam da sua experiência pessoal (*ibidem*).

Outra característica apontada é o facto de os estudos de caso procurarem representar os diferentes e conflituosos pontos de vista presentes numa determinada situação social. Isto ocorre quando o objeto ou a situação estudados permitem criar opiniões diferentes (*ibidem*).

Por fim, a última característica é concernente aos relatórios do estudo de caso que utilizam uma linguagem e forma mais acessível do que os restantes relatórios de outro tipo de investigações. Num estudo de caso os dados podem ser apresentados como dramatizações, desenhos, fotografias, relatórios escritos (informal, narrativo, ilustrado...), entre outros (*ibidem*).

Segundo Nisbet e Watt (1978, citado por Lüdke & André, 1988, p.21-23) o estudo de caso é desenvolvido em três fases – exploratória; recolha sistemática de dados, a análise e a interpretação sistemática dos dados e elaboração do relatório -. Assim, a fase exploratória é a fase inicial em que se colocam as questões. A segunda fase, recolha sistemática de dados,

seleciona os aspetos mais relevantes e determina o trilha crucial para atingir os propósitos do estudo de caso como para obter uma compreensão mais completa da situação. Finalmente, a terceira fase, ou seja, a fase da análise e interpretação sistemática dos dados e elaboração do relatório, é a fase em que a informação é reunida, analisada e disponibilizada a todos os informantes para que divulguem as suas reações sobre o que é relatado.

Existe, como se sabe, diversos tipos de estudos de caso e para a efetivação de um estudo de caso, utilizam-se “fontes múltiplas de dados” (Yin, 2001, p.32). Neste trabalho de investigação-intervenção foi realizado um estudo de caso de tipo descritivo (Yin, 2001, p.32), tendo como objetivo principal a descrição pormenorizada de um dado fenómeno para conseguir fazer uma análise (crítica) do fenómeno, a partir do caso, e sem pretensão de generalizações. Aliás, “a preocupação central não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados” (Bogdan & Biklen, 1994, p.52).

Segundo Coutinho e Chaves (2002, p. 226), existe diversidade tipológica de estudos de caso, isto é, o estudo de caso único, múltiplo ou comparativo ou o estudo de multicaseos. Stake (1995, citado por Coutinho & Chaves, 2002, p.226) refere esta tipologia da seguinte forma:

- Estudo de caso intrínseco: “quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação” (ibidem);
- Estudo de caso instrumental: “quando um caso é examinado para fornecer introspecção sobre um assunto, para refinar uma teoria, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si” (ibidem);
- Estudo de caso colectivo: “quando o caso instrumental se estende a vários casos, para possibilitar, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenómeno, população ou condição” (ibidem).

### **3.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS**

As técnicas de investigação qualitativa assentam em operações que permitem a recolha e tratamento de informação e, existem diversas, tais como, a entrevista, observação participante, observação direta, entre outras. Tendo em conta o objeto de estudo e o método de investigação

selecionados, consideramos que as técnicas de investigação mais adequadas se plasmam na análise documental, nas conversas informais e na entrevista.

### 3.3.1. ENTREVISTA

Muito especificamente acerca das entrevistas, “Em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas: podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134).

Acresce que “a entrevista é uma conversa conduzida com determinado objetivo. Como tal, é um exercício que obedece a uma certa disciplina, deve manter um determinado ritmo e deve atingir os fins que se propõe” (Câmara et al., 1997, p.130).

Analogamente às restantes técnicas de investigação social, a entrevista é detentora de determinadas vantagens: esta permite a aquisição imediata e corrente da informação desejada e relativa aos mais variados tópicos; possibilita a análise de assuntos de natureza estritamente pessoal e íntima; facilita a investigação mais profunda dos pontos erigidos por outras técnicas; alcança informadores que outras técnicas não conseguem atingir e permite retificações, elucidações e adaptações de forma a obter as informações pretendidas (Lüdke e André, 1988, p. 34).

Segundo Amado (2013, p. 207),

“a entrevista assume uma grande variedade de formas (e.g., cara a cara, pelo telefone ou *e.mail*), ao mesmo tempo que se apresenta com os mais diversos fins e usos. Tendo em conta esses aspetos, as entrevistas podem classificar-se de diferentes modos”.

O mesmo autor define os diferentes modos de entrevista, classificando-a quanto à sua estrutura, isto é, entrevista estruturada ou diretiva, entrevista semiestruturada ou semidiretiva, a entrevista não estruturada ou não diretiva e a entrevista informal (*ibidem*).

De forma a facilitar a leitura e interpretação dos diferentes tipos de entrevista estes serão explicados na seguinte tabela,



Tipos de Entrevista	Definição
Entrevista estruturada ou diretiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centra-se num tema determinado e restrito;</li> <li>• Questões devem ser programadas adequadamente e devem ser realizadas de um modo estandardizado a todos os entrevistados;</li> <li>• Envolvimento do entrevistador: neutral, impessoal e directivo.</li> </ul>
Entrevista semiestruturada ou semidiretiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questões baseados num plano prévio, guião que defina o essencial a obter, contudo, na interação existe liberdade de resposta.</li> </ul>
Entrevista não estrutura ou não diretiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não avança categorias prévias e delimitadas;</li> <li>• As questões derivam da interação não existindo um guião ou plano prévio.</li> </ul>
Entrevista informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não detém um plano prévio, sendo considerada como uma conversa.</li> </ul>

Tabela 8 - Os diferentes tipos de entrevista. Adaptado de Amado (2013, p. 208-210).

Em suma, a entrevista “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (*ibidem*). Mesmo quando se utiliza um guião (o que no acontece no caso das entrevistas realizadas no âmbito do estágio), a entrevista (dita qualitativa) permite abordar uma amplitude de informação. Por exemplo, “nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de obter dados comparáveis entre os vários sujeitos” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134-135).

Para além de conhecer todos os benefícios e implicações da entrevista, é importante que o investigador conheça as virtudes que necessita para realizar uma boa entrevista e daí obter o maior número e melhor qualidade de dados possível. Para isso, o investigador deve saber ouvir,

isto é, ouvir e demonstrar interesse no que o entrevistado refere, colocando questões, confirmando com gestos que está a entender e a ouvir, mas sem influenciar o pensamento e discurso deste. É também muito importante que o investigador se encontre atento às expressões do entrevistado, pois este pode não referir verbalmente uma opinião, contudo pode transmitir nas suas expressões (involuntariamente) um pensamento que não alude por medo de ser julgado ou por socialmente não ser considerado o mais correto (Magnani, 1986, citado por Belei *et al*, 2008, p.190).

A explicitação anterior serve para justificar a opção tomada neste estudo, pela entrevista estruturada, obedecendo a um guião previamente concebido e a ser aplicada ao grupo de entrevistados anteriormente referido pertencente à empresa.

É de salientar que a escolha deste tipo de entrevista deveu-se ao facto de os trabalhadores selecionados para estudo não se prolongarem muito nas suas respostas, demonstrando uma certa indiferença e falta de vontade em colaborar, provavelmente por acreditarem de que nada adianta expressarem a sua opinião, pois nada mudará. Sendo que o objeto compara as restantes, provavelmente, esta modalidade parece adaptada pela estandardização. De qualquer modo, este tipo de entrevista permitem obter as respostas necessárias relativamente às características da investigação pois, a própria falta de elaboração das respostas é um indicativo e pode permitir chegar a determinadas conclusões e as respostas curtas são suficientes para se alcançar os objetivos pré-definidos.

O modelo do guião de entrevista e as suas respetivas questões foram baseados numa pesquisa intensiva por várias dissertações de mestrado e relatórios de estágio em que foi utilizado e reajustado o material considerado mais pertinente para o estudo de caso, isto é, não era conveniente que fosse um guião de entrevista muito extenso pois os entrevistados iriam chegar a um momento que estariam cansados e não iriam responder com vontade e determinação, as questões tinham de ser claras pois como é possível verificar mais à frente existem entrevistados com um baixo nível de escolaridade e era importante que todos entendessem o que era questionado e que não se sentissem incomodados com o facto de não perceberem e era também pretendido que as respostas obtidas respondessem aos objetivos do estudo.

As questões das entrevistas procuravam expressar dimensões relacionadas com as funções e com a função em contexto de trabalho.

### 3.3.2. ANÁLISE DOCUMENTAL

Também a análise documental é uma técnica valiosa de recolha de dados qualitativos, seja porque complementa as informações obtidas através de outras técnicas, por exemplo, através da entrevista, seja porque permite desvendar aspetos específicos de determinados problemas ou enunciar outros. Os documentos são uma fonte repleta de informações sobre o contexto e não devem ser ignorados (Lüdke & André, 1988, p.34). Sinalizemos, ainda que

“As duas variantes mais utilizadas em investigação social são, por um lado, a recolha de dados estatísticos e, por outro, a recolha de documentos de forma textual provenientes de instituições e de organismos públicos e privados. (...) Os métodos de entrevista e de observação são frequentemente acompanhados pela análise de documentos relativos aos grupos ou aos fenómenos estudados. (...) As bibliotecas, os arquivos e os bancos de dados, sob todas as suas formas, são ricos em dados que apenas esperam pela atenção dos investigadores” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.198-202).

Esta técnica tem como principais vantagens os seguintes fatores:

- Os documentos são uma fonte estável e rica;
- Como se encontram em suporte físico ou digital podem ser analisados várias vezes e, conseqüentemente, podem ser utilizados em diferentes investigações;
- São considerados uma fonte natural de informação;
- Por norma detêm um baixo custo;
- E, por fim, são uma fonte não reativa, isto é, permitem acesso a dados quando é impossível estabelecer contacto ou aceder ao sujeito ou, ainda, quando a interação investigador–sujeito pode alterar o comportamento do último e conseqüentemente o seu ponto de vista (Lüdke & André, 1988, p.39).

Contudo, são apontadas algumas críticas que Guba e Lincoln (1981, citado por Lüdke & André, 1988, p.40) expuseram. Segundo estes, os documentos são amostras não representativas dos fenómenos estudados pois não representam na totalidade o objeto de estudo, outra crítica prende-se com o facto da falta de subjetividade pois os documentos são muito objetivos e, por fim, a última crítica prende-se com a sua validade pois o conteúdo do documento referente a um dado fenómeno pode não se adequar a esse mesmo fenómeno noutra época pois as características deste podem variar consoante as épocas, gerações e sujeitos.

Tal como a entrevista, a análise documental pode ser apresentada de diferentes formas e, Scott, Marconi, Lakatos e Gil (2015) são citados por Kripka et al. (2015, p. 245) em que elaboraram uma tabela constituída pelas fontes de documentação,

<b>GIL</b>	<p>“Registos estatísticos”: a natureza dos dados depende dos objetivos da entidade que procede a recolha e a organização. Neste caso a recolha de dados é muito mais simples do que qualquer método direto, mas que requer clareza ao realizar a busca pela natureza dos dados, em fontes adequadas aos propósitos da investigação. Indica duas limitações: a primeira refere-se ao facto de que, frequentemente, a definição de categorias empregadas no material estatístico não coincide com a empregada na investigação social; a segunda, que se deve prestar a devida atenção às metodologias utilizadas na recolha de dados, pois podem gerar documentos que não tenham credibilidade.</p> <hr/> <p>“Registos Institucionais Escritos”: são aqueles fornecidos por instituições governamentais, como projeto de lei, relatórios de órgãos governamentais, tais como atas de sindicatos, relatórios de associações comerciais e industriais, deliberações em igrejas, entre outros.</p> <hr/> <p>“Documentos Pessoais”: cartas, diários, memórias, autobiografias são alguns exemplos.</p> <hr/> <p>“Comunicação em massa”: jornais, revistas, fitas de cinema, programas de rádio e televisão.</p>
<b>Marconi e Lakatos</b>	<p>“Arquivos Públicos”: são os documentos oficiais, publicações parlamentares, documentos jurídicos e iconografia.</p> <hr/> <p>“Arquivos Particulares”: domicílios particulares, instituições de ordem privada, Instituições Públicas.</p> <hr/> <p>“Fontes Estatísticas”: características da população, distribuição da população, fatores económicos, residência, meios de comunicação.</p>

<b>Scott</b>	“Autoria”: pode ser pessoal ou oficial (privado ou público).
	“Acesso a documentos”: que pode ser fechado (não acessíveis a terceiros); restrito (acessíveis apenas para um grupo); arquivo aberto (todos tem acesso em apenas um arquivo) e, público aberto (publicado e acessível a qualquer parte interessada).

**Tabela 9 - Classificação das fontes de documentação segundo Gil, Marconi, Lakatos e, Scott (citado por Kripka et al., 2015, p. 245)**

Concluindo, foi realizada uma análise documental nesta investigação de modo a complementar a técnica de investigação social, a entrevista e a enriquecer com dados fidedignos, reais e acessíveis para tornar a mesma o mais completa e rica possível.

A análise documental realizada neste estudo consiste na consulta do organograma da empresa e do manual de acolhimento da mesma. Nesta fase da investigação foram analisadas as funções presentes no organograma e no manual de acolhimento. Contudo, em ambos, apenas estão presentes os nomes das funções, sendo que, apenas foi possível comparar os nomes, não dando hipótese a uma investigação e a uma comparação mais alargada e completa.

## **CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO**

O presente capítulo contém a apresentação e discussão do processo de intervenção/investigação realizado ao longo do estágio curricular.

Para que os leitores possam compreender a investigação e os seus respetivos resultados, são apresentados neste capítulo gráficos e tabelas com os resultados das respostas obtidas ao longo das entrevistas bem como uma análise desses mesmos gráficos e tabelas e as respetivas conclusões a que foi possível chegar.

Este último capítulo encontra-se dividido numa breve descrição do processo de intervenção/intervenção (entrevistas e análise documental) e nas diversas dimensões que estruturam o guião de entrevista (caraterização do entrevistado, funções dos trabalhadores, tarefas, requisitos exigidos, iniciativa e tomada de decisão, condições do de trabalho, formação e outros aspetos importantes) (apêndice 1).

### **4.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO**

Logo no início do processo de estágio e de intervenção/investigação foi identificada uma lacuna a nível do levantamento de necessidades de formação e a nível da análise de funções e, por esse mesmo motivo, ficou definido que o meu estágio incidiria nesses domínios. Posto isto, foi considerado mais pertinente realizar uma entrevista para proceder ao estudo, uma vez que com esta técnica de investigação social seria possível abranger as duas lacunas apresentadas pela empresa. Assim, a entrevista foi o instrumento principal no que se refere à análise de funções e levantamento de necessidades de formação, uma vez que noutras fontes de informação os dados eram muito pouco significativos como é o caso do manual de acolhimento que não descreve a função identificada.

Estas técnicas de investigação social foram selecionadas pois segundo Faria (1983, p.40-50) e Tomás (2001) a entrevista e a análise de conteúdo são boas formas de se analisar e obter resultados referentemente a estas duas temáticas.

O guião de entrevista construído no âmbito do estudo de caso foi produzido ao fim da análise de vários relatórios de estágio e dissertações de mestrado, em que foram adquiridas

ideias tanto de estrutura como de questões que resultaram no guião de entrevista (apêndice 1) utilizado neste relatório de estágio.

Por sua vez, as dimensões presentes no relatório estão de acordo com os objetivos previamente estipulados, isto é, foram estabelecidas as dimensões: caracterização do entrevistado, dados gerais, tarefas, requisitos exigidos pela função, iniciativa e tomada de decisão, condições de trabalho, formação e outros aspetos importantes.

- A dimensão caracterização do entrevistado foi criada com o intuito de se conhecer o perfil do entrevistado, quer em termos de habilitações, quer em termos profissionais.
- De seguida, a dimensão dados gerais permite obter informações em torno da permanência na empresa, função e posto de trabalho.
- Numa análise mais específica do tema em estudo, surge a dimensão tarefas onde são colocadas questões que posteriormente serviram de análise à percepção que os trabalhadores têm das suas funções e das tarefas que realizam.
- Na sequência, surgem os requisitos exigidos pela função e a iniciativa e tomada de decisão que, tal como a dimensão anterior, permitem analisar a percepção que estes têm sobre a sua função.
- Após estas dimensões, surgem as condições de trabalho em que são obtidas mais informações sobre as funções e o meio envolvente. Para dar continuidade ao tema em estudo, surge a dimensão formação que pretende analisar quais as necessidades de formação identificadas pelos entrevistados.
- Por fim, incluímos a dimensão outros aspetos importantes que serve de complemento à percepção e opinião geral que os entrevistados têm sobre as suas funções, a sua carreira e a empresa.

Tendo em conta as características do grupo de entrevistados e os objetivos delimitados, foi selecionada como tipo de entrevista mais pertinente a entrevista estruturada ou diretiva.

Devido à maioria dos trabalhadores da empresa terem funções na produção e de que desde o início foi perceptível que estes sentem que não são ouvidos e que a sua opinião em nada interfere no interior da empresa, ficou estipulado que seria esse o grupo entrevistado. Foram



selecionados de forma aleatória e conforme a disponibilidade dos mesmos, obtendo um número de vinte e cinco trabalhadores aos quais foram realizadas as entrevistas.

De forma a facilitar a análise e a exposição do conteúdo das entrevistas, a transcrição das mesmas encontra-se em apêndice (apêndice 3).

As entrevistas ocorreram num tempo médio de 20 minutos e decorreram junto ao posto de trabalho de cada trabalhador individualmente, de forma a não haver interrupções nem outros intervenientes. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. É de salientar que todas as gravações foram autorizadas pelos intervenientes e ocorreram com aviso prévio. Contudo, foram apenas realizadas quando era pertinente e possível para os trabalhadores.

#### 4.2. CARATERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

A empresa é constituída por 161 trabalhadores<sup>5</sup> sendo a maioria do sexo masculino (140 trabalhadores do sexo masculino, 21 do sexo feminino). Tal é possível comprovar no gráfico apresentado abaixo (gráfico 1),

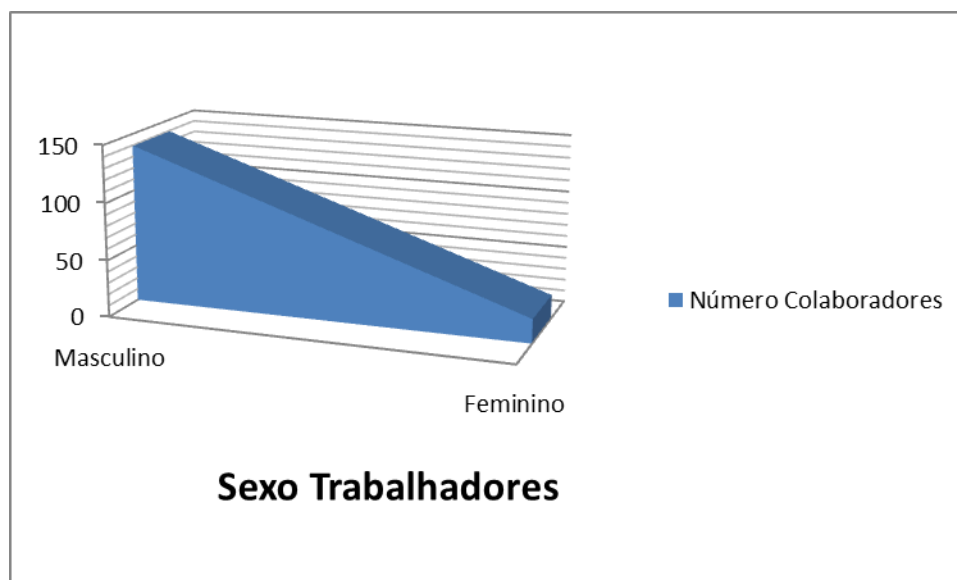


GRÁFICO 1 - Sexo dos trabalhadores

Esta organização é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo masculino devido ao facto de na produção apenas serem recrutados indivíduos deste sexo, este requerimento parte da exigência física que o trabalho de produção exige. Desta forma, e tendo em conta que o

<sup>5</sup> Informação retirada da base de dados da empresa que serve de apoio à contabilidade e aos recursos humanos

grupo de entrevistados pertence ao setor da produção, o sexo presente na amostra é apenas masculino, sendo os vinte e cinco intervenientes de sexo masculino.

Alusivamente à idade, a empresa é constituída por trabalhadores com uma idade média de 39 anos<sup>6</sup> e a respetiva idade média dos trabalhadores entrevistados é igualmente de 39 anos, tal como é possível verificar no gráfico abaixo (gráfico 2). É de salientar que apesar da idade média ser de 39 anos existem trabalhadores com 65 anos e com 19 anos, sendo que é possível encontrar no interior da empresa um vasto leque de idades, não estando presente apenas uma faixa etária.

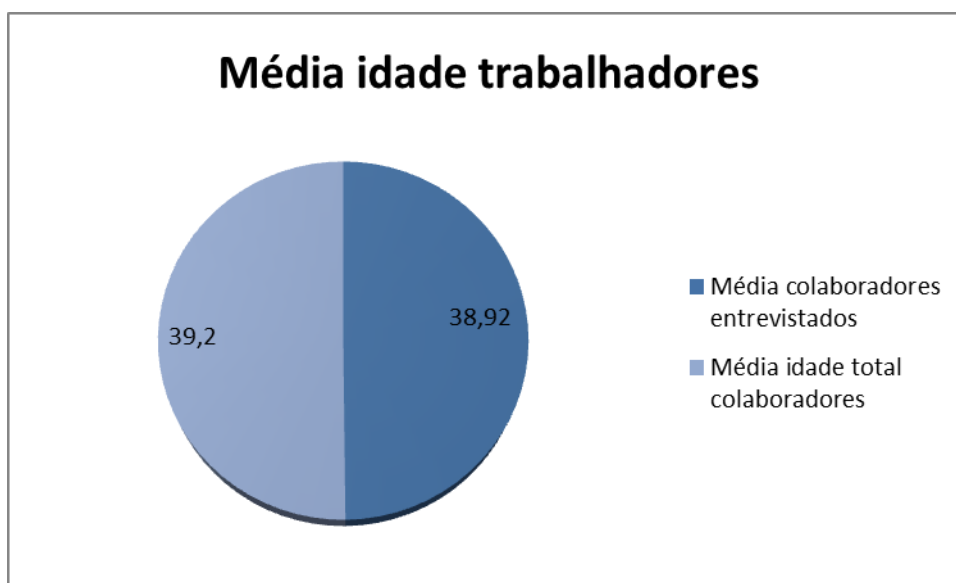


GRÁFICO 2 - Idade média dos trabalhadores

Relativamente ao nível de escolaridade dos entrevistados, este varia em sete níveis apontados pelos intervenientes, o 4º ano, 6º ano, 9º ano, 10º ano, 11º ano, 12º ano e mestrado, sendo que o nível de escolaridade mais apontado foi o 12º ano, seguindo-se do 6º e 9º ano. O nível de escolaridade menos referido foi o 4º, 10º e 11º ano.

<sup>6</sup> Informação retirada da base de dados da empresa que serve de apoio à contabilidade e aos recursos humanos

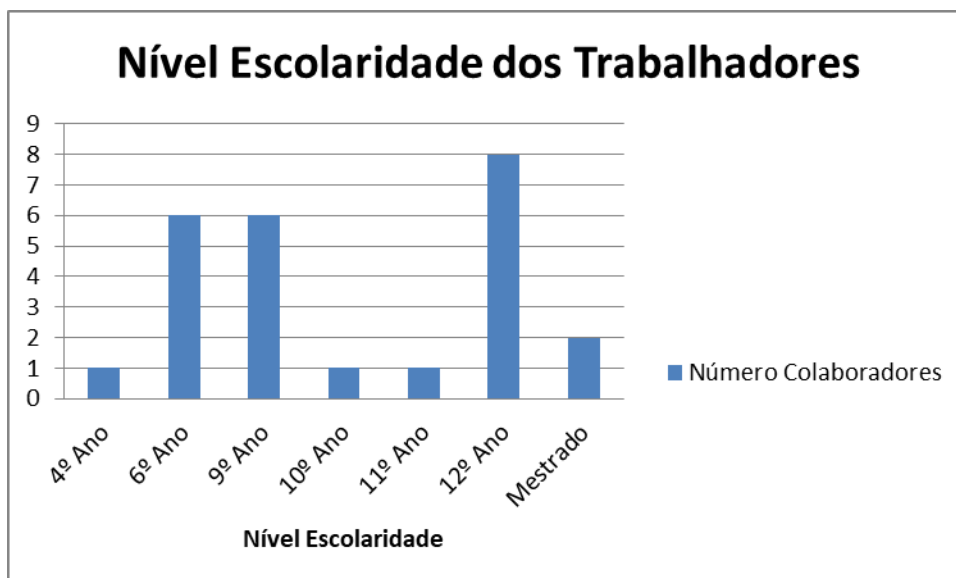


GRÁFICO 3 - Nível de Escolaridades dos entrevistados

#### 4.3. FUNÇÕES DOS TRABALHADORES

Foram identificadas trinta e uma funções no organograma da empresa (apêndice 2), distribuídas pelos 161 trabalhadores representados no gráfico abaixo (gráfico 4),

## Funções dos Colaboradores

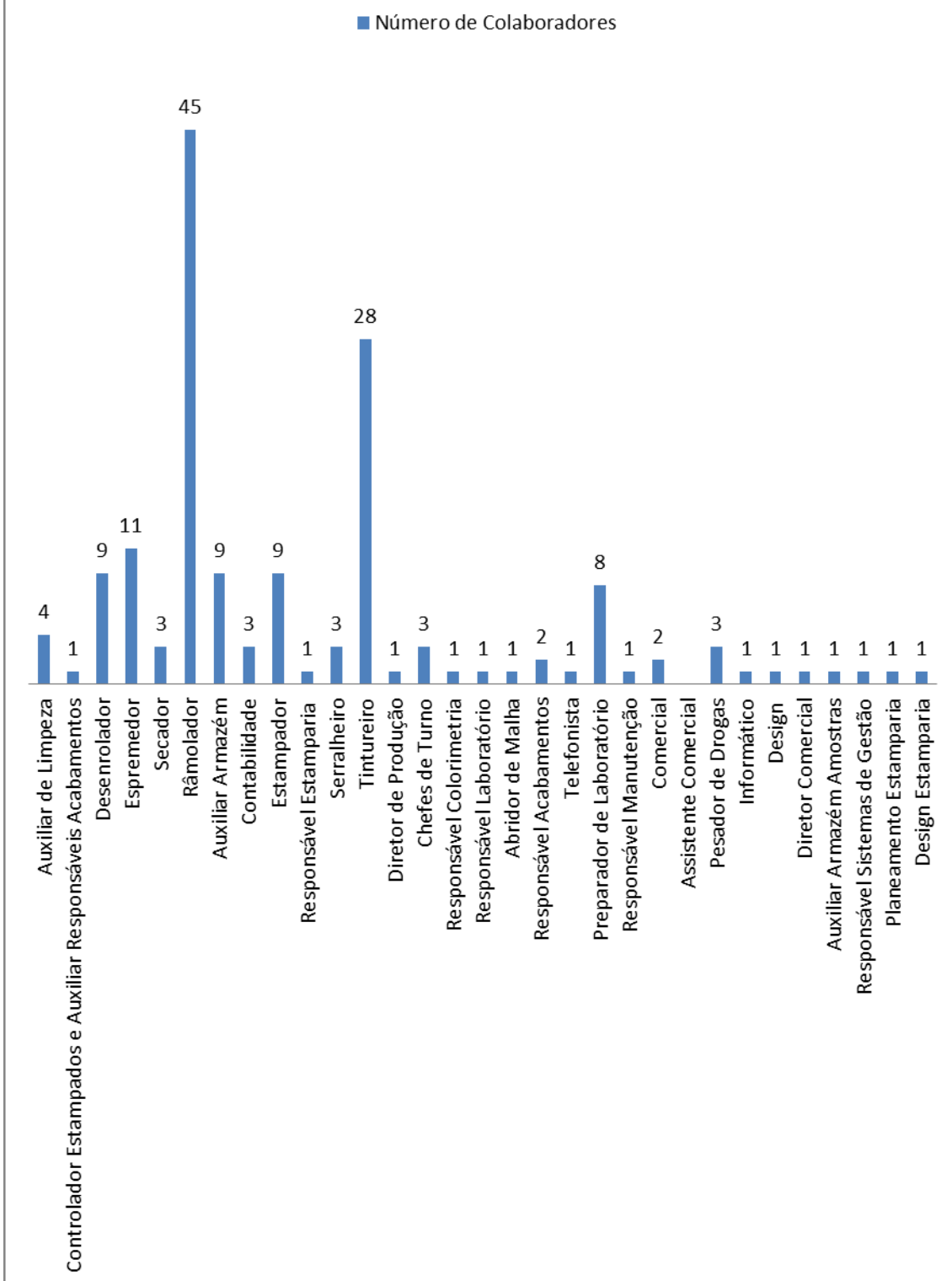


GRÁFICO 4 - Funções executadas

Como é possível analisar no gráfico acima (gráfico 4), as duas funções com maior número de trabalhadores são a de rãmolador e de tintureiro. Porém, também é possível comprovar que existem muitas funções com apenas um trabalhador a executá-las, sendo quinze as funções realizadas por apenas um trabalhador cada.

Tal como já foi referido anteriormente, o grupo de entrevistados focou-se na produção, tendo sido selecionados trabalhadores com as funções de desenrolador, rãmolador, tintureiro, abridor de malha, pesador de drogas, responsável de turno e secador. Como é observável no gráfico abaixo (gráfico 5), os rãmoladores foram selecionados em maior número pois é o cargo que obtém um maior número de trabalhadores e é também uma função em que é mais fácil dispor de tempo e disponibilidade de quem a executa, na medida em que têm de permanecer junto à máquina sem exercer muita atividade física durante um longo espaço de tempo, o que permite obter atenção e tempo. Aos rãmoladores seguem-se os desenroladores e os tintureiros, sendo que os menos entrevistados foram os abridores de malha, os responsáveis de turno e os secadores pois são funções com um menor número de trabalhadores e uma menor disponibilidade.

As funções referidas pelos entrevistados encontram-se mencionadas no organograma da empresa (apêndice 2). Contudo, no mesmo não existe uma descrição das funções, o que impossibilitou a comparação das tarefas estipuladas com as que realmente eram realizadas.

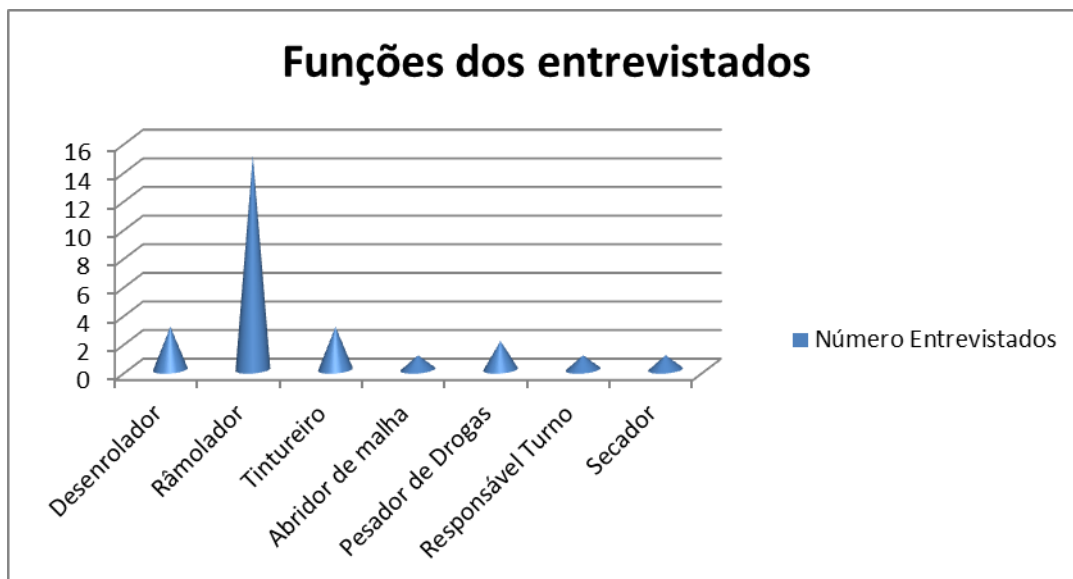


GRÁFICO 5 - Funções dos entrevistados

A maioria dos entrevistados labora na área de acabamentos no interior da empresa pois os desenrolas, as râmolas e o abridor, máquinas correspondentes às funções de desenrolador, râmolador e abridor de malha encontram-se e são correspondentes à área de acabamentos. Os restantes encontram-se na tinturaria e apenas dois participantes operam no armazém de produtos químicos.

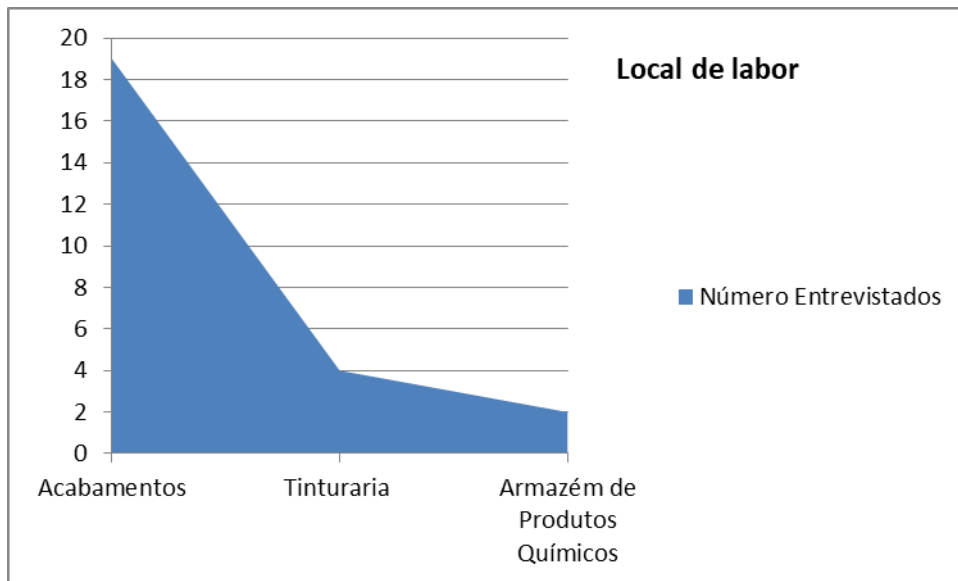
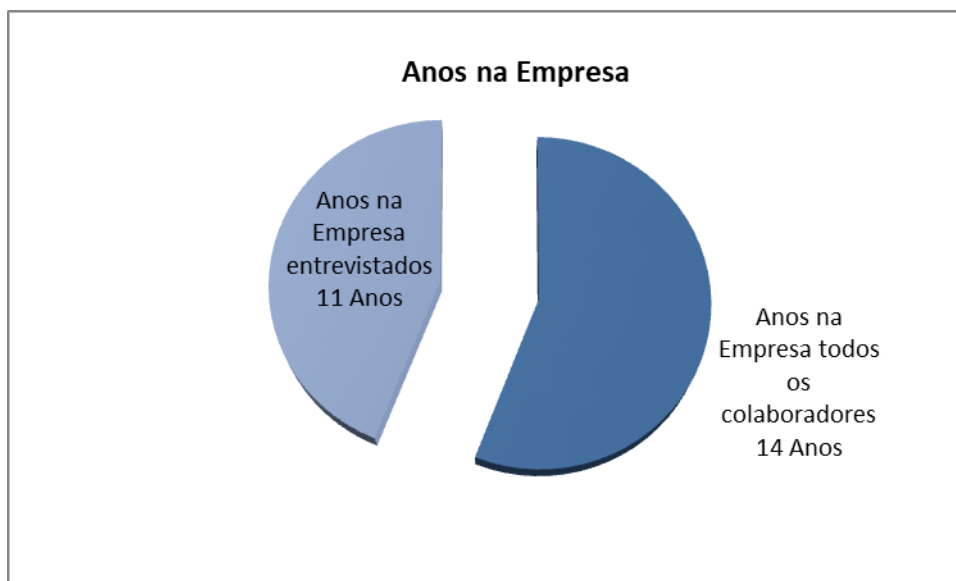


GRÁFICO 6 - Local de labor dos entrevistados

Concernente à idade média de permanência na empresa, esta é de 14 anos<sup>7</sup>, sendo que no caso dos entrevistados é de 11 anos. Contudo, é importante salientar que existem vários trabalhadores a operar na empresa desde a sua abertura, isto é, há 34 anos. No entanto, muitos outros encontram-se na empresa há muitos poucos meses (por exemplo, 3 meses). O gráfico abaixo (gráfico 7) representa a média global de anos de todos os trabalhadores na empresa e a média de anos na empresa dos trabalhadores entrevistados.

<sup>7</sup> Informação retirada da base de dados da empresa que serve de apoio à contabilidade e aos recursos humanos



**GRÁFICO 7 - Tempo de permanência na empresa**

#### **4.4. TAREFAS**

As tarefas diárias dos trabalhadores podem variar inclusivamente dentro da mesma função. Esta foi uma questão sobre a qual nem todos os trabalhadores se prolongaram na resposta, apenas apresentando respostas curtas e sem grande especificação, mesmo aquando solicitados mais detalhes.

Apenas as funções de abridor de malha e de responsável de turno é que não foram alvo de comparação pois no caso do abridor de malha apenas existe um na empresa e relativamente ao responsável de turno apenas foi entrevistado o responsável do primeiro turno. Assim, o abridor de malha refere que “Tenho de abrir a malha, separar as malhas por clientes e passar a malha para digital.” (E 5). Por sua vez, o responsável de turno alude que as suas tarefas se prendem com “tenho de ver as cores e organizar o turno” (E 25).

Como foi referido precedentemente, a mesma função pode ter tarefas diferentes, como é o caso do râmolador, ocorrem tarefas diferentes essencialmente porque uma râmola encontra-se dividida em dois pontos e dois postos de trabalho, ou seja, numa râmola são precisos dois trabalhadores, no início da máquina é introduzida a malha e cozida, são colocados os produtos químicos e definida a temperatura, parâmetros e gramagem que serão utilizados/alcançados na ramolagem de cada ordem de serviço (cada encomenda), no final da máquina, sai a malha, são verificados os defeitos, é enrolada e embalada a malha. Por este motivo, no início da máquina são realizadas umas tarefas e no final outras que são executadas por indivíduos distintos mas

com a mesma função. Assim, como é possível comprovar com a transcrição das entrevistas (apêndice 3), trabalhadores com a mesma função referiram tarefas totalmente diferentes, como por exemplo, um rãmolador com posto de trabalho no início da rãmoladora refere, “peso as gramagens da malha, vejo a qualidade da malha e vou buscar e ponho na máquina os banhos e os produtos químicos que a referência precisa” (E 7) e outro rãmolador com posto de trabalho no final da máquina indica “os defeitos, se são muitos e não podem passar, chamo o chefe. E decido o que é defeito e tenho de marcar” (E 17).

Relativamente à função de desenrolador, o mesmo não acontece, pois a máquina não se divide em vários pontos, apenas funciona de uma forma, o que faz com que todos os trabalhadores tenham respondido de acordo uns com os outros, isto é, de um modo geral os entrevistados responderam que desenrolam e cozem a malha de forma a separar a malha em partidas. A única exceção diagnosticada foi o caso de um entrevistado que habitualmente auxilia o armazém, ou seja, uma parte do seu turno encontra-se no desenrolar e outra parte no armazém de expedição e/ou receção.

No caso da função de tintureiro é uma função que detém tarefas muito idênticas em todos os trabalhadores, isto é, tal como o entrevistado 11 explica: “tiro amostras dos jets, confirmo os níveis do ph da malha, carrego e descarrego a malha dos jets e confirmo os programas das máquinas”. Contudo, existem máquinas específicas com características certas para determinados tratamentos de malha e certos tipos de malhas, com especificidades, ou seja, apenas alguns trabalhadores operam essas máquinas, assim é possível verificar tarefas diferentes como “faço o tratamento do lyocel, faço a separação de cordas duplas e passo a malha” (E 12).

Por fim, a função de pesador de drogas é outra função com tarefas díspares entre os trabalhadores da mesma. Os pesadores de drogas são os trabalhadores que laboram no armazém de produtos químicos, ou seja, atuam com produtos químicos e, nesta empresa existem três tipos, os corantes, os líquidos e os sólidos. Desta forma, o armazém de produtos químicos encontra-se dividido em duas partes, a parte dos produtos líquidos, onde se encontram os silos (bidões com capacidade média de 125 litros onde se introduz os produtos químicos que são automaticamente enviados para os jets [máquinas tinturaria onde é tingida, descolada ou lavada a malha] ou rãmoladoras [máquina que dá o acabamento à malha]) e o seu respetivo armazenamento e a zona da “cozinha” onde são introduzidos os corantes e que são igualmente enviados automaticamente para os jets. Como se encontra dividido em dois eixos, são

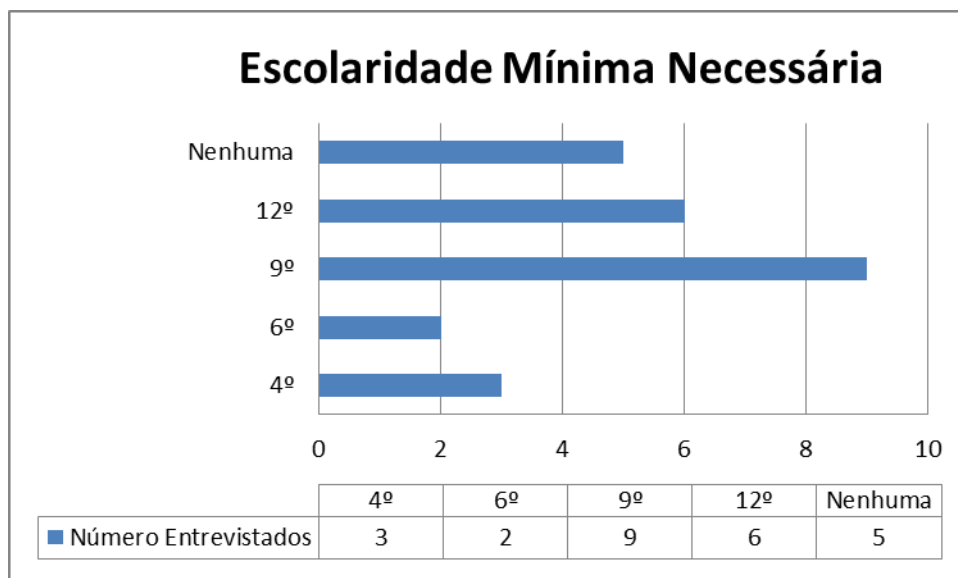


necessários dois trabalhadores responsáveis por cada um dos setores e, assim sendo, cada um dos trabalhadores tem tarefas diferentes. Como é o caso do pesador de drogas dos produtos líquidos que refere que “abasteço os silos de doseamento automático, descarrego os produtos dos camiões, controlo os lotes que chegam do laboratório, peço produtos, preparo os banhos da estampanaria e organizo o armazém” (E 16) e o pesador de drogas dos corantes menciona que “faço a documentação das balanças e a pesagem dos corantes” (E 13).

Quando questionados sobre qual a tarefa de mais difícil execução, a maioria dos entrevistados mostrou-se pensativa pois para eles todas as tarefas são de fácil execução (oito intervenientes referiram que não existe nenhuma tarefa de mais difícil execução). As respostas apresentadas com maior frequência foram a limpeza da máquina, distinguir os tipos de malha e saber quais os cuidados a ter com cada tipo de malha, muitas outras respostas foram dadas, tais como, “ir buscar os banhos” (E 3), “... é separar a malha por cliente e também passar o lyocel que deixa muito pó.” (E 3), “... é tirar amostras” (E 7), “... é quando tenho de entrar na máquina por causa do calor que está lá dentro” (E 12), “... é virar o sal porque os sacos são muito pesados e não dá jeito ao virar” (E 14), “... é mesmo preparar as auditorias como agora, porque tenho de conciliar o meu trabalho diário que já não é pouco com o que é preciso fazer para as auditorias” (E 16), entre outros.

#### **4.5. REQUISITOS EXIGIDOS PELA FUNÇÃO**

Os entrevistados foram questionados acerca de qual a escolaridade mínima que estes consideram necessária ter para desenvolver a sua função, nesta fonte verificam-se várias opiniões no sentido de que não existe nenhuma escolaridade que se sobressaia em relação às outras. Contudo, um maior número de trabalhadores respondeu que a escolaridade mínima necessária é o 9º ano e um menor número de trabalhadores respondeu o 6º ano. Com estas respostas, é possível comprovar que nenhum trabalhador considera importante uma formação a nível superior e, assim, que não consideram que seja necessário um alto nível de formação, havendo mesmo cinco dos entrevistado que referem que não consideram necessário qualquer tipo de escolaridade para desempenhar as suas funções.



**GRÁFICO 8 - Escolaridade mínima necessária para executar as funções**

Uma das questões colocadas aos entrevistados foi se estes consideram a experiência anterior importante para um bom desempenho da sua função. Este tema obteve uma resposta bastante unânime em que 84% referiu que sim e apenas 16% referiu que não, como se apresenta no gráfico abaixo (gráfico 9). Foram alguns os exemplos dados para a importância da experiência anterior, como “Sim, por exemplo, o A. que entrou há pouco, ele vinha de outra tinturaria e é muito mais fácil para ele, não temos que lhe ensinar nada porque ele já sabe como funcionam os jets e o resto” (E 14) ou “Sim, é importante, mas quando vêm de empresas com a mesma forma de trabalhar que nós, agora se tiverem outros métodos acaba é por prejudicar.” (E 18), foram muitos poucos os que foram contra esta ideia, explicando que “Não, penso que não, no meu caso não tinha experiência nenhuma e consegui desempenhar bem o meu trabalho” (E 2).

É possível concluir que para os trabalhadores, de um modo geral, a experiência anterior é considerada importante para que estes tenham um bom desempenho na sua função.

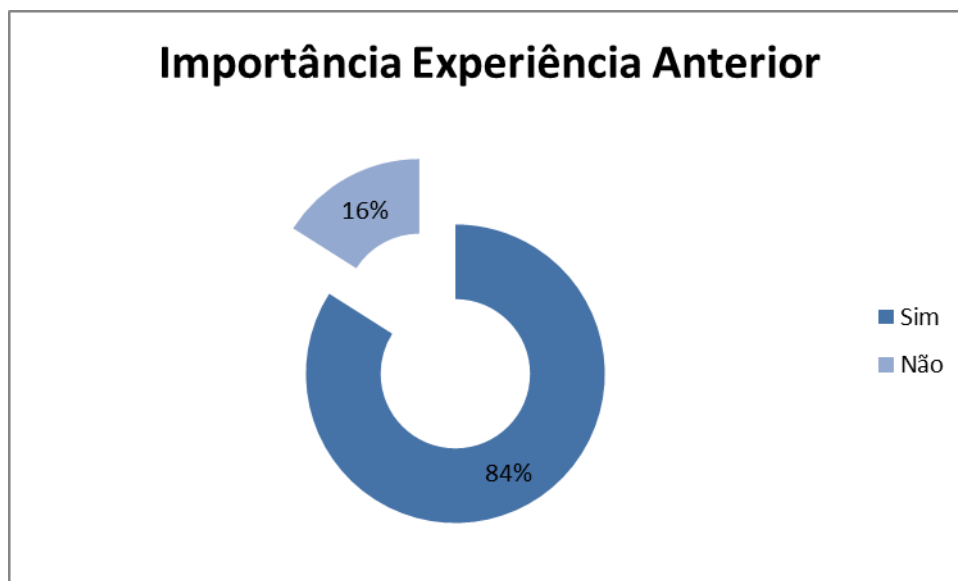


GRÁFICO 9 - A importância da experiência anterior

Requisito	Número Entrevistados
Vontade de Trabalhar	8
Trabalhar em Equipe	3
Formação	3
Responsabilidade	2
Mais conhecimentos de leis e direitos	1
Experiência	1
Nenhum Requisito	1
Maturidade	1
Capacidade Física	1
Auto-Motivação	1
Sacrifício	1
Educação	1
Positivos	1

Tabela 10 - Requisitos necessários para a realização das funções dos entrevistados

Ao todo foram apresentados treze requisitos que os entrevistados consideraram importantes e necessários para um bom desempenho da sua função. O requisito que foi referido com maior frequência foi o de “vontade de trabalhar”, este surge porque muitos referem que

“...é o que falta a muitos aqui” (E 22), isto é, consideram que muitos dos seus colegas de trabalho têm falta de vontade de trabalhar.

Os seguintes requisitos mais vezes apontados foram, como podemos ver na tabela acima (tabela 10), o saber trabalhar em equipa, ter formação sobre a área antes de ingressar na empresa e ter responsabilidade.

Os restantes entrevistados basearam-se igualmente em questões do foro psicológico e de personalidade, à exceção de dois entrevistados, em que um respondeu “nada, não é preciso nada” (E 5) e o outro “capacidade física, ainda é preciso alguma” (E 20).

Posto isto, é possível comprovar que a maioria dos entrevistados apontou requisitos mais relacionados com a vontade de trabalhar, trabalhar em equipa e a formação.

#### 4.6. INICIATIVA E TOMADA DE DECISÃO

Decisões Tomadas	Número de Entrevistados
Medidas	2
Malha seca ou não	1
Gramagens	3
Cor	1
Defeitos	7
Parâmetros	4
Malhas mais urgentes	1
Alimentação	2
Banhos	2
Temperatura	1
Máquina em Ordem	1
Área envolvente limpa	1
Condições mínimas de segurança	1
Nenhumas	7
Quantidade produtos	1
Problemas técnicos da máquina	1
Descarregar ou não produtos	1

Silo sujo ou não para pôr produtos	1
------------------------------------	---

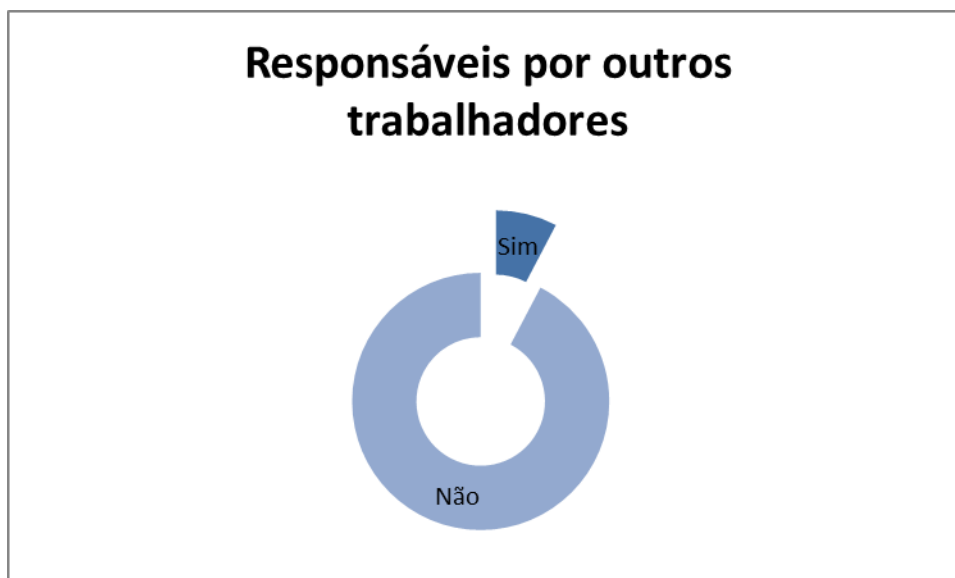
**Tabela 11 - Decisões tomadas no decorrer da função realizada pelos entrevistados**

Tal como a tabela acima (tabela 11) indica, foram diagnosticadas dezoito tipos de decisões que os entrevistados têm que tomar no decorrer das suas funções. As deliberações prendem-se sobretudo com os rãmoladores e pesadores de drogas, de outra forma, os tintureiros declararam um maior número de vezes que não têm qualquer tipo de decisão.

As duas decisões mais ocorridas são precisamente a análise de defeitos (tarefa de rãmolador) e nenhuma (referida pelos tintureiros). Relativamente à função de pesador de drogas, as decisões que necessitam obter são as de que se conseguem resolver os problemas técnicos das máquinas, se devem ou não descarregar os produtos dos camiões, se os silos se encontram ou não sujos e, se desse modo, podem colocar mais produtos e continuar a utilizá-los. As restantes decisões, como foi anunciado anteriormente, foram identificadas pelos intervenientes com a função de rãmolador, que segundo estes têm que decidir se a gramagem é a correta, decidir os parâmetros, as medidas, entre outros.

As deliberações tomadas pelos entrevistados são diversas, contudo, existe uma correspondência entre funções, pois os entrevistados com as mesmas funções e com as mesmas tarefas referem o mesmo tipo de decisão, sendo as mais significativas a análise de defeitos e o facto de não necessitarem de tomar qualquer tipo de decisão.

Os entrevistados pertencem ao setor da produção e, por este motivo, era esperado que muitos poucos ou nenhum deles respondesse afirmativamente quando questionados se eram responsáveis por outro colaborador pois as suas funções não têm como tarefa a orientação e/ou responsabilidade por outros trabalhadores. Esta hipótese confirmou-se, pois apenas dois entrevistados (como podemos ver no gráfico abaixo, gráfico 10) responderam que sim e os restantes vinte e três que não.



**GRÁFICO 10 - Entrevistados responsáveis por outros trabalhadores**

Os dois entrevistados que se consideraram responsáveis por outros trabalhadores são o chefe de turno e um rãmolador. Deste modo, é possível comprovar que a grande maioria dos trabalhadores com funções na produção não são responsáveis por outros colegas.

#### 4.7. CONDIÇÕES MATERIAIS/EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS

Materiais/Equipamentos Necessários	Número Entrevistados
Protetores Auriculares	3
Botas	4
Tesoura	5
Esferográfica	3
Equipamentos de Proteção Individual	15
Fita métrica	3
Malha	1
Máquina	3
Baldes	1
Luvras	1
Canecos	1
Empilhador	1

Giz	3
Dosímetro	1
Máscara	1
Linha	1
Óleo	1
Porta-Paletes	1

**Tabela 12 - Materiais e equipamentos necessários para os entrevistados executarem a sua função**

Foram vários os materiais e os equipamentos que os entrevistados apontaram como necessários para executarem as suas tarefas, como é verificável na tabela acima (tabela 12).

Os equipamentos de proteção individual variam de função para função, porém são disponibilizados pela empresa botas protetoras (impermeáveis, antiderrapantes e com biqueira de aço), máscara, protetores auditivos, avental, luvas e óculos. Existem entrevistados que referiram elementos constituintes dos equipamentos de proteção individual, mas que apenas referiram um ou alguns dos equipamentos e, por isso, foram considerados separadamente.

Outros equipamentos referidos com alguma frequência foram a esferográfica, a máquina e o giz, equipamentos maioritariamente utilizados pelo râmolador.

Por fim, os equipamentos e materiais necessários para os entrevistados executarem as suas tarefas prenderam-se principalmente com os equipamentos de proteção individual que são de uso obrigatório de todos os trabalhadores que operam na produção.

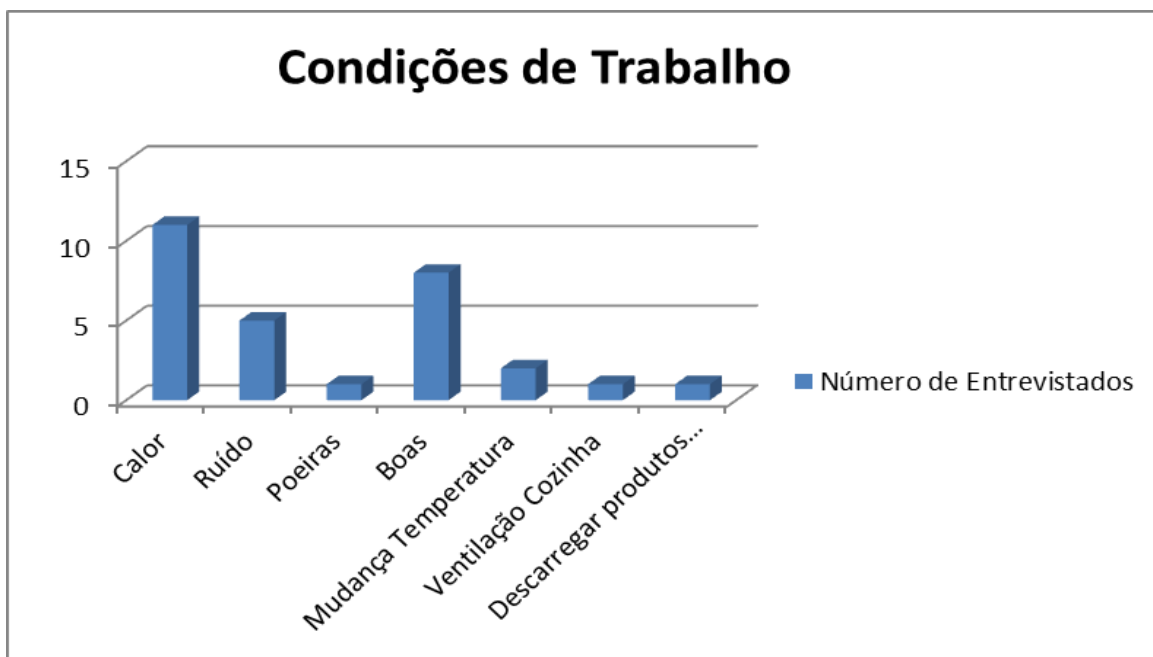


GRÁFICO 11 - Condições de trabalho presentes empresa

As condições de trabalho focaram-se acima de tudo em questões climatéricas e da qualidade do ar, sendo que a mais mencionada foi o calor que se faz sentir durante todo o ano e que se agrava no verão, especialmente na zona da produção. A única condição de trabalho apontada que não corresponde com problemas climatéricos nem de qualidade do ar é referente ao ruído que ocorre em algumas zonas da empresa. É de salientar que oito dos entrevistados consideram as condições de trabalho boas, isto é, é considerado por uma parte significativa, que existem contextos favoráveis de trabalho e, por sua vez, uma grande maioria considera as áreas de trabalho muito quentes, tal como é comprovado no gráfico anterior (gráfico 11).

Esforço Realizado	Número Entrevistados
Puxar carrinhos/paletes	10
Não exige qualquer tipo de esforço	6
Pegar rolos	6
Subir e descer constantemente	1
Pegar sacos de 25 kg	4
Colocar sal	
Desencravar máquina	1
Visão	2



Capacidade psicológica	2
Calor	1

Tabela 13 - Esforços realizados na execução das tarefas dos entrevistados

O principal esforço citado e que é subjacente a todas as funções da produção foi o exercício de puxar carrinhos e paletes. Em contrapartida, seis dos entrevistados consideraram que as suas funções não exigem qualquer tipo de esforço. É de salientar que a maioria dos esforços apresentados diz respeito a aspetos físicos, excetuando a capacidade psicológica.

#### 4.8. FORMAÇÃO

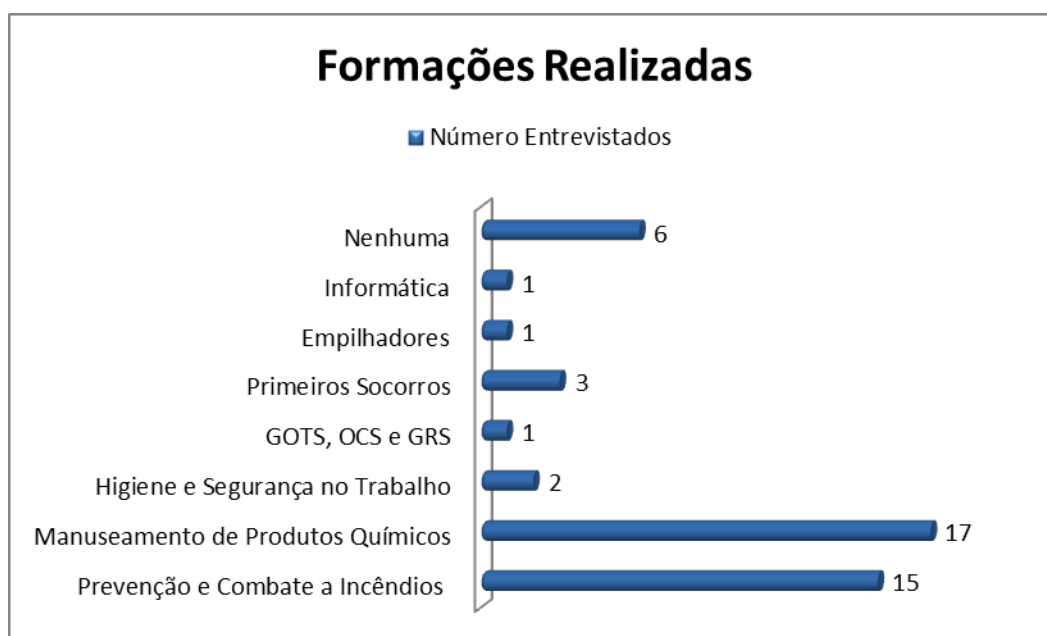


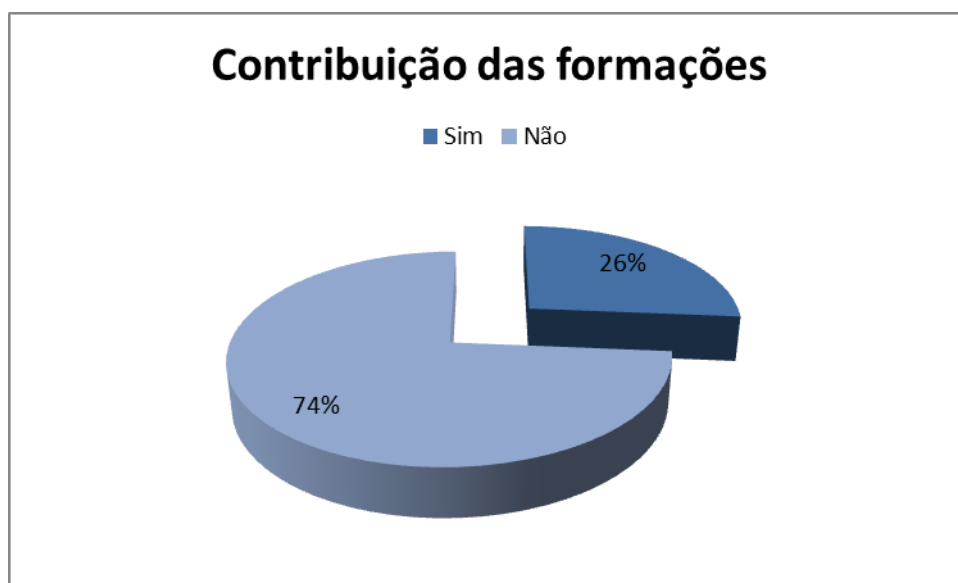
GRÁFICO 12 - Formações realizadas pelos entrevistados

Referentemente à formação, um número considerável de entrevistados, no total seis, não realizou qualquer formação. Em contrapartida, dezassete intervenientes realizaram a formação de prevenção e combate a incêndios e quinze a formação de manuseamento de produtos químicos.

As formações de prevenção e combate a incêndios e de manuseamento de produtos químicos são ações de formação de frequência obrigatória por todos os trabalhadores de todos os setores da empresa, sendo que os seis entrevistados que relataram que não realizaram qualquer formação, referiram que efetivamente não frequentaram pois encontram-se na

empresa há pouco tempo ou porque não se recordam de as ter realizado, pois ocorreram há muitos anos, isto foi comprovado com a análise da base de dados criada em que estão registadas as formações anteriores e respetivas presenças.

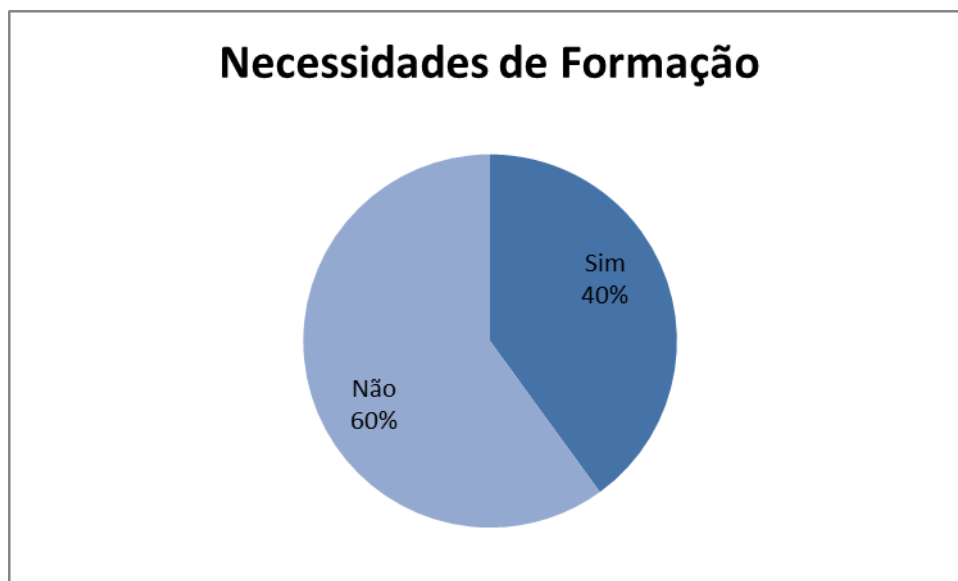
As ações de formação são muito importantes para a empresa e representam um caráter obrigatório em que forçosamente é realizada pelo menos uma formação por ano, tornando assim tão importante realizar um levantamento das formações anteriormente efetuadas para que o mesmo colaborador não repita formações ou então para que volte a frequentar formações realizadas há bastante tempo e que para a organização é necessário relembrar certos aspetos.



**GRÁFICO 13 - As formações contribuíram para o desempenho dos formandos**

As ações de formação contribuíram de forma positiva para 74% dos entrevistados, ajudando-os e permitindo que estes obtivessem um maior e melhor nível de desempenho e apenas 26% é que referiu o contrário, isto é, que as ações de formação realizadas na empresa em nada contribuíram para o seu desempenho.

De um modo geral, as formações efetuadas no interior da empresa contribuíram para o desenvolvimento e melhoria do desempenho dos trabalhadores, demonstrando que a prática utilizada e as formações selecionadas são importantes e necessárias para os trabalhadores e o desenvolvimento das suas funções.



**GRÁFICO 14 - Necessidade de os entrevistados frequentarem ações de formação**

A necessidade de frequência de ações de formação dos entrevistados é maioritariamente nula (gráfico 14) em que 60% considera que não tem qualquer necessidade, o que perfaz que para estes não é necessário frequentar formações. É possível verificar que são os trabalhadores mais velhos que referem mais vezes que não têm qualquer necessidade de frequentar ações de formação, este factor pode estar relacionado com o final de carreira e com a pouca motivação que é sentida na empresa e e, ainda,, como um saber experimental acumulado. De igual modo, é comprovável que tanto os trabalhadores mais recentes na empresa como os mais antigos são os que explanaram um maior número de vezes que não sentem necessidades de formação e, uma vez mais, pode estar relacionado com a falta de motivação e de incentivo presente na empresa.

Formação	Número Entrevistados
Nenhuma	10
Empilhadores	3
Primeiros Socorros	5
Comercial	2
Prevenção e combate a incêndios	1
Mais específica de produtos químicos	2
Máquina de produtos químicos	1

Relacionada com a râmola	2
Todas	1

**Tabela 14 - Formações que os entrevistados gostariam de frequentar**

As formações referidas pelos entrevistados são de carácter laboral, prendendo-se com elementos e necessidades que encontram no desenrolar das suas tarefas, à exceção da formação em Primeiros Socorros que também detém um cariz pessoal.

Um grande número de entrevistados (dez) concluiu que não existe nenhuma formação específica que pretendessem realizar, o que vai de encontro com a conclusão anterior que apontava que os trabalhadores da empresa não necessitam frequentar formações. Por outro lado, as duas formações mais vezes mencionadas foram as de primeiros socorros e de condução de empilhadores, tal como é visível na tabela acima (tabela 14).

<b>Horário</b>	<b>Número Entrevistados</b>
Horário de trabalho	13
Manhã	6
11 horas – 12 horas	2
Tarde	2
13 horas – 15 horas	1
Fim-de-semana	1
Noite	1
Sábado	1
Turno Contrário	1
12 horas – 14 horas	1
14 horas – 15 horas	1

**Tabela 15 - Horário considerado o mais pertinente para a realização das ações de formação**

O horário considerado pela maioria como mais adequado para a sua realização é o próprio horário de trabalho, ou seja, consideraram que o ideal seria realizar as formações durante o seu horário de trabalho. O horário concreto de mais preferência é o da manhã. De igual modo, foram apontados outros horários considerados adequados, como por exemplo das 11 horas às 12 horas, de tarde, entre outros.

Assim sendo, os trabalhadores da empresa consideraram preferencial realizar as ações de formação durante os seus horários de trabalho, nomeadamente durante a manhã.

A questão “considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?” foi a única questão que obteve total conformidade de resposta por parte de todos os intervenientes, em que todos os entrevistados responderam afirmativamente, considerando assim a formação importante para o desenvolvimento da organização em que operam.

#### 4.9. OUTROS ASPETOS IMPORTANTES

Carreira	Número de Entrevistados
Não sabe	9
Reforma	4
Continuar na empresa	2
Trabalhar – Estudar – Criar um negócio	1
Inovar	1
Carta de Pesados – Camionista	1
Treinador	1
Estudar e melhorar	1
Desenvolver	1
Área da música	1
Mestrado na área	1
Curso Superior	1
Muito trabalho e saúde	1

Tabela 16 - O que pretendem para a sua carreira

A questão relativa ao que pretendem para a sua carreira foi uma das perguntas que os intervenientes tiveram mais dificuldade em responder, deixando-os muito pensativos e obtendo na maioria das vezes como resposta “não sei”.

Tendo em conta a idade de alguns dos entrevistados foi obtida como resposta por quatro vezes o facto de estarem a aguardar o momento da reforma. As restantes respostas variam bastante, contudo é de evidenciar que muitas prendem-se com o nível escolar, isto é, “quero trabalhar e depois estudar para criar um negócio” (E 2), “eu gostava de estudar e melhorar um

bocado” (E 12), “tirar outro mestrado na área, aproveitar que em Portugal são mais baratos e depois tentar arranjar trabalho na minha área” (E 20) e “ainda não sei se vou voltar a estudar, tirar um curso superior, ainda tenho de pensar muito bem e ganhar dinheiro” (E 24), em que é possível entender que existe uma forte vontade dos trabalhadores da empresa darem continuidade à sua formação.

Por fim, a maioria dos trabalhadores da empresa não sabe o que pretende para a sua carreira, um grande número encontra-se à espera da reforma e, muitas das respostas dizem respeito à área da educação/formação (tabela 16).

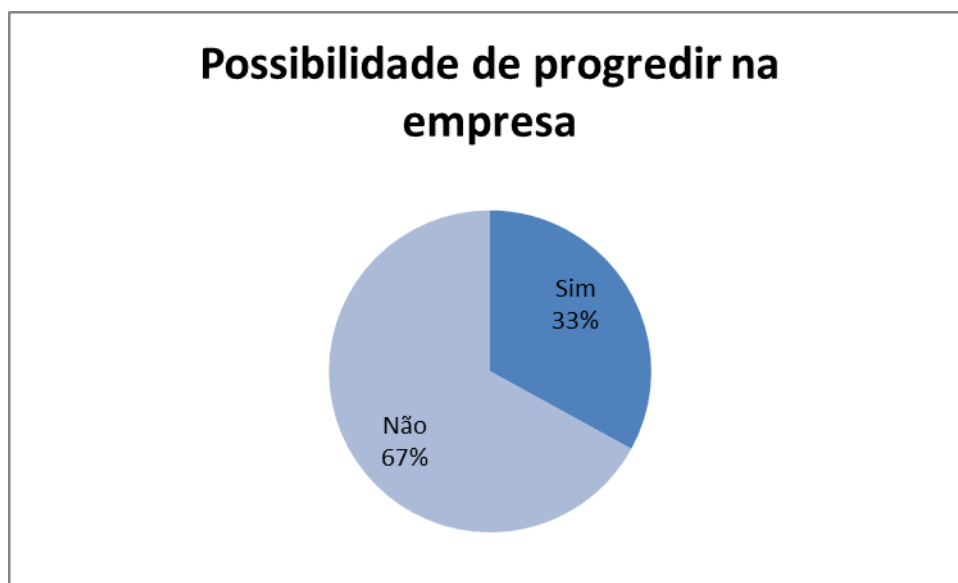


GRÁFICO 15 - As possibilidades de progredir

Segundo os entrevistados não existem possibilidade de progredir dentro da empresa (67% respostas negativas) porque segundo estes “..., quando se entra aqui já se vem com o destino traçado, ou já se vem com a certeza que depois sobe ou então nunca se chega lá” (E 24) e, “... só se for da família D., se não, não existem hipóteses nenhuma” (E 14).

Contudo, 33% dos entrevistados consideraram que existem possibilidades de progredir, como o caso do entrevistado 18 que explicou que “sim, olha o meu caso, era tintureiro como os outros e depois quando surgiu a oportunidade passei a chefe” e apenas um interveniente considera que existem possibilidades mas que dependem da função que executam, “depende muito dos trabalhos, aqui em baixo não, mas lá em cima sim” (E 13).

No fundo, a maioria dos trabalhadores da organização considera que não existem possibilidades de progredir dentro da empresa.

Sugestões	Número de Entrevistados
Nenhuma	9
Não Responde	1
Parte Comercial	1
Comunicação entre chefes	2
Valorização dos trabalhadores	3
Aumento monetário	4
Prêmios monetários	1
Formação	1
Premiar Responsáveis	1
Organizar melhor o trabalho	1
Colaboração entre colegas	1
Mais convívio	1
Organização armazém	1
Mais porta-paletes	1

**Tabela 17 - Sugestões de melhoria do desempenho e níveis de qualidade**

As sugestões apresentadas para a empresa melhorar o seu desempenho e os níveis de qualidade foram diversas (catorze sugestões) como podemos verificar na tabela acima (tabela 17).

Vários foram os entrevistados (nove) que declararam que não existe nenhuma melhoria a apresentar. De seguida, as respostas com maior número de frequência foram o aumento monetário (quatro entrevistados), a valorização dos trabalhadores (três entrevistados) e a comunicação entre os chefes (dois entrevistados).

As respostas basearam-se sobretudo em fatores relacionados com a valorização e premiação de trabalhadores e a interação entre todos, isto é, as principais melhorias que deveriam ocorrer são direcionadas para o aumento salarial, apesar de terem efetuado diversas queixas em relação às questões climatéricas presente na empresa.

Após a análise de todas as respostas obtidas ao longo das vinte e cinco entrevistas foi possível chegar a várias conclusões que ajudam e permitem entender a estrutura humana da empresa e quais as necessidades de formação existentes na mesma por parte dos trabalhadores da produção.

Analogamente à caracterização do entrevistado, é possível verificar que todos os intervenientes são do sexo masculino, têm uma média de 39 anos de idade e a maioria tem o 12º ano de escolaridade.

Consoante os dados gerais, foram analisadas as funções de desenrolador, rãmolador, tintureiro, abridor de malha, pesador de drogas, responsável de turno e secador, sendo que a função com maior número de entrevistados é a de rãmolador. Os locais de labor são os acabamentos (maioria), a tinturaria e o armazém de produtos químicos e, em média, os entrevistados trabalham na empresa há cerca de 11 anos. A permanência prolongada na empresa pode dever-se ao facto de os trabalhadores não terem muitas qualificações, acreditando que não conseguem um trabalho mais qualificado e, por isso, melhor remunerado.

Relativamente às tarefas, foram descritas as tarefas diárias o que permitiu chegar à conclusão de que na mesma função são executadas tarefas diferentes dependendo das especificidades da máquina de trabalho, do posto de trabalho na máquina ou dos produtos químicos com que trabalha. As tarefas consideradas mais difíceis são a limpeza da máquina, a distinção dos tipos de malha e o saber quais os cuidados a ter com cada tipo de malha. Contudo, a maioria respondeu que todas as tarefas são de fácil execução não conseguindo eleger uma mais difícil. Posto isto, é importante referir que a designação das funções descritas pelos entrevistados correspondem com a designação das funções presentes no organograma (apêndice 2), porém, nenhum dos entrevistados referiu o Manual de Acolhimento em que consta o organograma da empresa. A falta de menção do Manual de Acolhimento pode fazer subentender que este pode não ter qualquer influência no novo trabalhador.

Referentemente aos requisitos exigidos pela função foi apontada como escolaridade mínima necessária para desempenhar as funções analisadas, o 9º ano de escolaridade. Esta escolha pode ir de encontro ao facto de os entrevistados considerarem a sua função de fácil execução, sem grandes exigências e tomadas de decisão e, ainda, por estar ligada ao baixo salário. A grande maioria considerou a experiência anterior importante para um bom desempenho da função. Os entrevistados apontaram como requisitos importantes, requisitos como a vontade de trabalhar, saber trabalhar em equipa e ter responsabilidade. Estes requisitos apontados podem ser resultado da desmotivação que os próprios entrevistados sentem devido ao seu baixo salário e à falta de valorização vivida na empresa, sentido deste modo, que necessitam de certas características psicológicas para conseguirem dar continuidade ao trabalho e permanecerem na empresa.



No que diz respeito à iniciativa e à tomada de decisão, sete dos entrevistados referiu não toma qualquer tipo de decisão, os restantes apontaram decisões maioritariamente na função de rãmolador, pois é a função em que têm que tomar mais decisões (defeitos, gramagens, parâmetros, entre outros). Apenas dois entrevistados são responsáveis por outros trabalhadores.

Nas condições de trabalho foram diagnosticados como materiais e equipamentos necessários para a execução da função, essencialmente os equipamentos de proteção individual, a tesoura, a máquina e o giz. A principal queixa em relação às condições de trabalho é o calor excessivo que se faz sentir na produção, contudo, oito entrevistados consideraram as condições boas, sendo que, devem ser pensadas e estudadas novas políticas que combatam as condições de trabalho referidas como problemáticas. O esforço exigido na função prende-se essencialmente com o esforço físico (puxar carrinhos/paletes, pegar em rolos, entre outros), porém também foi citado com frequência a nulidade de esforço. É possível que esta variação de esforços exigidos resulte da diversidade de funções e respetivas tarefas dentro da própria empresa.

Em relação à formação foram várias as formações já realizadas na empresa, sendo que a maioria realizou as de prevenção e combate a incêndios e a de manuseamento de produtos químicos e também seis dos entrevistados proferiram que não realizaram qualquer formação. Quando questionados sobre se as formações ajudaram no seu desempenho e conhecimentos, a maioria respondeu afirmativamente. Contudo, as opiniões dividiram-se relativamente à necessidade de frequentar ações de formação.

40% dos entrevistados sentem necessidade e os outros 60% não sentem. A maioria dos entrevistados que não sentem necessidade de frequentar ações de formação têm idades compreendidas entre os 40 e 59 anos, o que pressupõe que os trabalhadores mais velhos sentem-se mais desmotivados provavelmente devido ao fim da sua carreira, também é possível comprovar que tanto os trabalhadores mais recentes na empresa como os mais antigos não sentem apresentam necessidades de frequentar formações, isto pode estar relacionado com os salários baixos, falta de valorização e de motivação. Deste modo, seria pertinente futuramente estudar esta resistência à formação por parte da empresa. Uma grande parte não tem nenhuma formação definida que gostasse de realizar, contudo as mais requeridas foram as de primeiros socorros (com base no que foi ouvido durante o estágio, esta escolha baseia-se no facto de cada vez mais os indivíduos serem chamados à atenção para a importância dos primeiros socorros poi, infelizmente, o número de casos de doenças súbitas tem vindo a aumentar e estas podem ser combatidas com técnicas aprendidas na formação de primeiros socorros) e condução de

empilhadores (segundo o Decreto-lei nº 50/2005 de 25 de fevereiro, um trabalhador não pode manusear um empilhador sem carta de condução de empilhadores e essa carta deve ser dada pelo empregador, assim, os trabalhadores que sentem necessidade de utilizar o empilhador quiseram fazer esta formação para ser possível manobrar o mesmo, pois sem ela não seria possível). Com isto podemos concluir que o interesse e necessidade em realizar formações não são constantes em todos os trabalhadores. O horário mais pertinente segundo os trabalhadores para frequentarem as formações é, para a maioria, no horário de trabalho, porém isto nem sempre ocorre, pois na empresa existe a política de que o empregador oferece a formação a todos os trabalhadores, contudo, só podem realizar a formação no horário de trabalho aqueles a quem o diretor de produção manda fazer a formação, por exemplo, no caso da formação de empilhadores o diretor de produção designou as pessoas que no seu ponto de vista necessitavam realmente de utilizar o empilhador e, esses indivíduos, devido à obrigatoriedade de frequência foram no seu horário de trabalho, os restantes que queriam fazer a formação mas que para o diretor de produção não tinham total necessidade, foram no turno oposto ao seu. Os vinte e cinco entrevistados consideraram importante a formação para o desenvolvimento do desempenho e dos níveis de qualidade da empresa. A grande falta de interesse na realização da formação pode prender-se mais uma vez com o baixo salário, a falta de valorização e o facto de considerarem o seu trabalho de fácil execução não vendo necessidade de melhoria.

A dimensão “outros aspetos importantes” inclui a carreira dos intervenientes em que muitos não sabem o que pretendem, outros pretendem a reforma e, em geral, as restantes respostas têm por base a formação e educação, isto é, os trabalhadores da empresa pretendem dar continuidade à sua formação ou em contrário esperam pela idade da reforma ou não sabem o que pretendem. O facto de a maioria os trabalhadores não sentirem necessidade de realizar formação, parece estar em contradição ao quererem dar continuidade à sua formação. Este facto pode estar relacionado com a baixa remuneração da sua função e, ainda, por considerarem que com formação graduada têm hipóteses de terem um melhor salário e uma maior valorização profissional. Nesta dimensão, é também apontada a existência da possibilidade de crescimento dentro da empresa em que também quanto à possibilidade de progredir na empresa, uma grande parte referiu garantidamente que não, que não existe qualquer tipo de possibilidade de crescimento dentro da empresa. Por fim, quanto às sugestões de melhoria de desempenho e níveis de qualidade para a empresa vários os entrevistados mencionam que não existe nenhuma sugestão, enquanto outros referem fatores ligados aos

trabalhadores, em particular ao aumento salarial. É possível entender que não existem melhorias de maior a serem realizadas a nível da estrutura física da empresa.

Em suma, a empresa detém trabalhadores maioritariamente do sexo masculino e qualificados (12º Ano) que permanecem na empresa por há alguns anos (média 11 anos). As tarefas adjacentes às funções variam consoante vários fatores (especificidades das máquinas, entre outros) e, conseqüentemente, necessitam de materiais e equipamentos diferentes. A maioria dos trabalhadores não sente necessidade de frequentar formações, contudo, são apontadas algumas formações que consideram pertinentes. Os trabalhadores desta organização pretendem dar continuidade à sua formação ou, em contrapartida aguardam o momento da reforma e estes não consideram que existam possibilidades de progredir dentro da própria empresa. As sugestões de melhoria apresentadas prendem-se essencialmente com o aumento salarial e a valorização dos colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da formação conquistou um grande e importante lugar nas organizações e está em íntima associação com as exigências do atual mercado, em constante mudança, e com as preocupações com as competências dos trabalhadores vistos como sujeitos determinantes para o sucesso das organizações.

A análise de funções e a análise de necessidades de formação para a aquisição de competências profissionais faz parte da agenda das organizações. Com o ritmo do trabalho em constante aceleração, por vezes, as funções alteram-se e, por esse motivo, exigem uma constante análise e reanálise para se coadunarem com a formação a ministrar. A análise de funções e a análise de necessidades de formação, tornaram-se um objetivo para a organização em causa.

A análise de funções é vista como um processo fundamental na gestão das organizações, contudo, apresenta-se como uma lacuna nesta empresa. Melhor dizendo: a análise de funções não é realizada e o organigrama existente não se encontra atualizado. Para além disso, acredita-se, na empresa, que com a análise de necessidades de formação, se podem detetar quais as formações mais pertinentes e influentes face às mudanças e exigências no posto de trabalho de cada trabalhador no exercício das suas funções.

Na organização foi proposto efetuar um levantamento das funções existentes na empresa para verificar se os trabalhadores realizam efetivamente as tarefas para as quais foram contratados, contudo esta análise não foi desenvolvida de modo mais aprofundado pois a própria empresa acabou por não considerar pertinente que assim fosse. O diagnóstico de necessidades de formação é um processo bastante complexo nas empresas uma vez que consiste no apuramento de falhas, inerentes a comportamentos e capacidades, quer a nível pessoal como coletivo.

Relativamente à análise das funções, é de salientar que apenas foi possível obter informações através das entrevistas aos trabalhadores em que se procurou que os trabalhadores descrevessem as tarefas associadas à sua função. Apesar de ter sido proposto pela empresa uma análise de funções, com o desenrolar do estágio, esta tarefa foi desvalorizada pela empresa que referiu de nada valer alterar e analisar as funções, não dando grandes informações sobre as

mesmas, e assim, apenas deram acesso ao manual de acolhimento em que se encontra o organograma da empresa (apêndice 2).

Tendo por base todos estes parâmetros, o público-alvo selecionado foram 25 trabalhadores com funções na produção e que operam no primeiro e segundo turno (06 horas – 14 horas e 14 horas – 22 horas).

Findas todas as entrevistas e a sua respetiva análise é possível concluir que a empresa detém trabalhadores maioritariamente do sexo masculino e qualificados (12º Ano) que permanecem na empresa há alguns anos (média 11 anos). As tarefas adjacentes às funções variam consoante vários fatores (especificidades das máquinas, entre outros) e, conseqüentemente necessitam de materiais e equipamentos diferentes. A maioria dos trabalhadores não sente necessidade de frequentar ações de formação mas, contrariamente, pretendem dar continuidade à sua formação, nomeadamente graduada, o que remete para a possibilidade de estes considerarem que pela simplicidade da sua função, pela falta de valorização e pelos baixos salários a formação nada acresce e, em contrapartida o aumento da sua formação graduada e pós graduada pode permitir alcançar outra profissão (na empresa ou fora desta) que lhe dê uma maior valorização e um aumento salarial. Estes não consideram que existam possibilidades de crescer dentro da própria empresa. As principais sugestões apresentadas para a melhoria da empresa são o aumento salarial e a valorização dos trabalhadores.

Todas as funções analisadas fazem parte do organograma presente no manual de acolhimento e que é entregue a cada trabalhador quando ingressa na empresa. A designação das funções descritas pelos trabalhadores correspondem com a designação das funções presente no manual de acolhimento. Contudo, no manual de acolhimento apenas consta a designação das funções, o que impossibilita a comparação da descrição das tarefas descritas pelos trabalhadores e as que nele constam, sendo que a única informação é a relatada pelos trabalhadores. Este manual não é referido por nenhum dos entrevistados, o que prefaz que não detém relevância para os mesmos

As funções realizadas pelos entrevistados são funções que, tal como os mesmos referiram, não requerem grandes níveis de qualificação, os mesmos consideram não ter qualquer tipo de necessidade de formação e, também pelo facto de serem funções com muito baixas remunerações (isto é possível comprovar com algum desagrado dos trabalhadores em relação ao ordenado), faz com que não tenham qualquer tipo de necessidade em frequentar

formações. Assim, é possível verificar que existe uma articulação entre as funções e as necessidades de formação pois como as suas funções não exigem grandes qualificações nem conhecimentos e como são muito mal remuneradas, não sentem que existem necessidades de formação.

Durante o desenvolvimento da investigação/intervenção deparei-me com algumas limitações. A principal foi o facto de os trabalhadores da produção se encontrarem divididos em três turnos de trabalho (06h-14h, 14h-22h e 22h-06h) e, por este motivo, não ter conseguido estabelecer contacto e inserir no grupo de entrevistados os trabalhadores do turno das 22 horas às 06 horas. Outra limitação foi o facto de que as entrevistas tinham que decorrer no horário de trabalho de cada colaborador e com o decorrer do trabalho tornou-se complicado obter total disponibilidade e atenção por parte dos mesmos.

Assim, algumas lacunas de que me apercebi ao longo da permanência na empresa prendem-se sobretudo com os trabalhadores da produção que não se sentem valorizados em que, por exemplo, um trabalhador que trabalhe na empresa há 30 anos recebe exatamente o mesmo que um trabalhador que acabe de ingressar na empresa, tal como um trabalhador que faça de tudo para dar o máximo de produção e outro que não faz o mesmo, recebem o mesmo. Na organização não existe qualquer política de premiação dos trabalhadores mais empenhados, assíduos, entre outros.

Outro problema que me parece ser factor principal para a falta de motivação dos trabalhadores prende-se com a baixa remuneração, em que a grande maioria dos trabalhadores recebe o ordenado mínimo, até mesmo, por exemplo, um trabalhador com duas licenciaturas em que exerce funções na empresa relativas a uma das suas licenciaturas, recebe o ordenado mínimo. Considero que este factor pode estar a contribuir para a desmotivação dos trabalhadores, uma vez que se fossem melhor remunerados teriam uma melhor qualidade de vida pessoal e satisfação laboral.

Por fim, o último aspeto a observar, e mais pertinente, é a falta de comunicação entre os responsáveis. Durante todo o estágio fui ouvindo por diversas vezes queixas por parte dos trabalhadores em relação à falta de comunicação entre os “chefes” pois existem três responsáveis (2 dos acabamentos e o Diretor de Produção) que tomam decisões diferentes, mandando os trabalhadores fazer coisas diferentes e ao mesmo tempo. Por exemplo, um dos responsáveis manda meter uma ordem de serviço, de seguida vem outro e manda meter outra ordem de serviço diferente e o trabalhador fica sem saber a qual deles obdecer, pois quando os

questiona sobre ordens diferentes muitas vezes esse trabalhador é repreendido porque apenas deve obdecer às suas ordens. Penso que com uma maior e melhor comunicação entre os responsáveis haveria maior produtividade e mais bem-estar e harmonia tanto entre eles como entre os restantes trabalhadores.

O estágio curricular permitiu-me adquirir competências e conhecimentos importantíssimos enquanto ser humano e para a minha vida profissional futura. Ao longo de todo o estágio desenvolvi diversas atividades relacionadas com os recursos humanos e a formação que contemplaram toda a formação anterior e aumentaram o gosto que tenho por esta área. É de salientar a boa receção que tive na organização, tendo sido todos impecáveis comigo fazendo-me sentir parte integrante da equipa e pondo-me à vontade para esclarecer qualquer dúvida mesmo sendo questões não relacionadas com a minha área, mas que tive interesse e curiosidade em perceber e dar qualquer sugestão que considerasse pertinente.

Concluindo, ao longo destes nove meses aprendi inúmeras coisas fulcrais para a minha área de formação, contudo, adquiri também experiência no mundo do trabalho, a relacionar-me com pessoas com personalidades distintas e, ainda, estabeleci boas relações com aqueles que considerei colegas de trabalho e que pretendo preservar. De um modo geral, foi uma experiência muito boa e que foi essencial para mim e para o meu futuro, tanto profissional como pessoal.

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, J. & Pinto, J. (1995). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Amado, J. (2013). Manual de investigação qualitativa em educação. Coimbra: Imprensa Universidade de Coimbra. Acedido em 15 de Julho de 2019, disponível em: [https://www.essr.net/jafundo/mestrado\\_material\\_itgikhnlid/Material%20Prof%20lidia/Manual%20de%20Investiga%C3%A7%C3%A3o%20Qualitativa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o\\_1.pdf](https://www.essr.net/jafundo/mestrado_material_itgikhnlid/Material%20Prof%20lidia/Manual%20de%20Investiga%C3%A7%C3%A3o%20Qualitativa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o_1.pdf)
- Barbier, J-M. & Lesne, M. (1986). *L'analyse des besoins en formation*. Paris: Robert Jauze.
- Barbier, J-M. (1996). *Elaboração de projetos de ação e planificação*. Porto: Porto Editora.
- Belei, R.; Gimenez-Paschoal, S.; Nascimento, E. & Matsumoto, P. (2008). O uso da entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. *Cadernos de Educação*. 1 (30), p. 190.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boutinet, J-P. (1987). *Le Project dans le champ de la formation: entre le dur et le mou*. Editora: Éducation Permanente.
- Câmara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (1997). *Humanator. Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Canário, R. (1995). *Gestão da escola: como elaborar o plano de formação?* Lisboa: Instituto de Invocação Educacional.
- Canário, R. (1999). *Educação de adultos – um campo e uma problemática*. Lisboa: Editora Educa – Formação.
- Casa-Nova, M. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.
- Caspar, P. & Carré, P. (2001). *Tratado das ciências e das técnicas da formação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Cesário, F. & Gomes, J. (2014). (Coord.) *Investigação em gestão de recursos humanos: um guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Charlot, B. (1994). O mito da negociação das necessidades. (In) formação, 1, p. 3-7.
- Chizzotti, A. (1991). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Editora Cortez.



- Correia, M. (1999). *Alunos com necessidades educativas especiais nas classes regulares*. Porto: Porto Editora.
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista portuguesa de educação*. 15 (1), p. 226.
- Dalfovo, M.; Lana, R. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Blumenau: Revista interdisciplinar científica aplicada*. 2 (4).
- DeCenzo, D. & Robbins, P. (2010). *Fundamentals of human resource management*. (10<sup>o</sup> ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- De Ketele, J-M; Chastrette, M.; Cros, D.; Mettelin, P. & Thomas, J. (1994). *Guia do formador*. Lisboa: Instituto Piaget.
- D' Hainaut, L. (Coord). (1979). *Les besoins en éducation. Programmes d' études et éducation permanente*. Paris: Unesco.
- Estêvão, C. (2001). *Formação, gestão, trabalho e cidadania. Contributos para uma sociologia crítica da formação*. *Educação & Sociedade*, ano XXII.
- Estêvão, C.; Ferreira, I.; Monteiro, I.; Torres, L.; Silva, M.; Silva, P. & Silva, V. (2012). *Políticas de formação, ética e profissionalidade*. Curitiba: Editora CRV.
- Faria, J. (1983). *Análise de funções*. Lisboa: Livros Plátano de Formação Profissional.
- Ferry, G. (1991). *Le trajet de la formation: les enseignants entre la théorie et la pratique*. Paris: Postical Marcel.
- Gazeneuve, J. & Victoroff, D. (1982). *Dicionário de sociologia*. Lisboa: Verbo.
- Inácio, J. (2014). Análise e descrição de funções na Joper. Relatório – gestão de recursos humanos. School of Economics & Management. Acedido a 8 de outubro de 2018, p.3-6, disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7488/1/DM-JMMI-2014.pdf>
- Instituto de educação Universidade do Minho. (n.d.). Mestrado em educação – desdobrável informativo – mestrado em educação 2018/2019. Braga: Universidade do Minho. Acedido em 29 de Setembro de 2018, disponível em: <https://www.ie.uminho.pt/pt/Ensino/mestrados/Paginas/Mestrados-em-Educacao.aspx> .
- Le Boterf, G. (1990). *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris: Les Editions D'Organisation.

- Le Boterf, G. (2001). Da engenharia da formação à engenharia das competências: que abordagens? Que actores? Que evoluções? In Carré e Caspar (Dirs.). *Tratado das ciências e das técnicas da formação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lessard-Hébert, M.; Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa. Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lüdke, M. & André, M. (1988). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, Lda.
- Kripka, R., Scheller, M. & Bonotto, D. (2015). Pesquisa documental: considerações sobre conceito e características na pesquisa qualitativa. *Investigação qualitativa em educação*. 2, p.245.
- Kuhn, S. (1962). The structure of scientific revolutions. (2° Ed.). (P.43).
- Machado, P. & Melo, P. (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas – contextos, métodos e aplicações*. (1°ed.). Olivais, Lisboa: Editora RH, Lda.
- Mckillip, J. (1987). *Need analysis: tools for the human services and education*. Newbury Park, Calif: Sage Publication. 10.
- Meignant, A. (1996). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morais, F. (2009). Da análise de funções aos modelos de competências: estudo exploratório numa empresa no sector das tecnologias de informação. Relatório – Mestrado em psicologia – recursos humanos. Lisboa: Universidade de Lisboa. Acedido em 21 de fevereiro de 2019, p.115, disponível em: [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2118/1/22164\\_ulfp034815\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2118/1/22164_ulfp034815_tm.pdf).
- Morgeson, P. (2007). *Job analysis*. In S. G. rogelberg. (Ed.). *Encyclopedia of industrial/organizational psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neves, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas*. In Vala, Jorge, Caetano & António (Org.), (2002). *Gestão de recursos humanos. Contextos, processos e técnicas*. (2ª Ed.). Lisboa: RH Editores.
- Neves, J. (1996). Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *São Paulo: Caderno de pesquisas em administração*. 1 (3), p.1-2.
- Oliveira, C. (2015). Análise diagnóstica da formação – Um estudo de caso exploratório numa organização empresarial. Relatório – mestrado em educação – formação, trabalho e recursos humanos. Universidade do Minho. Acedido em 4 de fevereiro de 2019, p. 49-62, disponível em:

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/44178/1/Carla%20Sofia%20Morais%20Oliveira.pdf>

- Pereira, M. (2015). Avaliação diagnóstica da formação – Um estudo de caso exploratório numa IPSS. Relatório – mestrado em educação – formação, trabalho e recursos humanos. Braga: Universidade do Minho. Acedido em 18 de outubro de 2018, p. 27-28, disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/44165>.
- Pessoa, F. (n.d). *Livro do desassossego*. LusoLivros.
- Prien, P., Goodstein, D., Goodstein, J. & Gamble, G. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco: Pfeiffer.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. (4ª Ed.). Gradiva: Lisboa.
- Ribeiro, C. (2011). *O impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional*. Braga: Universidade do Minho.
- Rodrigues, Â. (n.d). *A análise de necessidades de formação como estratégia de promoção de uma prática reflexiva na formação contínua de professores*. Acedido a 19 de novembro de 2018, p.1-2, disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/242782076\\_A\\_analise\\_de\\_necessidades\\_de\\_formacao\\_como\\_estrategia\\_de\\_promocao\\_de\\_uma\\_pratica\\_reflexiva\\_na\\_formacao\\_continua\\_de\\_professores](https://www.researchgate.net/publication/242782076_A_analise_de_necessidades_de_formacao_como_estrategia_de_promocao_de_uma_pratica_reflexiva_na_formacao_continua_de_professores).
- Rodrigues, Â. & Esteves, M. (1993). *A análise das necessidades na formação de professores*. Porto: Porto Editora.
- Siddique, C. (2004). *Job analysis: a strategic human resource management practice*. United Kingdom: International journal of human resource management.
- Stufflebeam, D. & Shinkfield, A. (1985). *Systematic evaluation*. USA: Western Michigan University, Kalamazoo.
- Tomás, M. (2001). *Terminologia de formação profissional*. Lisboa: Direção geral do emprego e formação profissional.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman
- Zabalza, M. (1994). *Planificação e desenvolvimento curricular na escola*. Rio Tinto: Editora Asa.

# APÊNDICES

## 1. GUIÃO DE ENTREVISTA



Universidade do Minho  
Instituto de Educação

### Guião de Entrevista

A presente entrevista é realizada no âmbito de um estágio profissional com vista à obtenção do grau académico de mestre em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos (Universidade do Minho).

Tendo como objetivo analisar as funções dos trabalhadores assim como realizar um diagnóstico de necessidades de formação (avaliação diagnóstica).

A informação recolhida nesta investigação destina-se a tratamento e análise de dados-discursos, sendo que está **assegurada a integridade e anonimato** de todos os que colaboraram nesta investigação.

Caraterização do Entrevistado		
Idade _____	Género _____	Nível de Escolaridade _____
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce _____		
Local de Trabalho _____ Tempo na Empresa _____		
Tarefas		
Descreva as suas tarefas diárias.		
Indique qual a tarefa de mais difícil execução.		
Requisitos Exigidos Pela Função		
Qual a escolaridade mínima necessária para realizar a sua função?		

Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?

Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que considere importante para o desempenho desta função? Qual?

#### **Iniciativa e tomada de decisão**

Que decisões tem de tomar no desenvolver da sua função?

É responsável por supervisionar outro (s) colaborador(es) direta ou indiretamente?

#### **Condições do ambiente de trabalho**

Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da sua função?

Descreva as condições de trabalho.

A sua função exige algum tipo de esforço?

#### **Formação**

Já frequentou formações? Quais?

Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?

Sente necessidade de frequentar ações de formação?

Quais ações de formação considera pertinentes e gostaria de realizar para ajudar a nível profissional e pessoal?

Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar a formação?

Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?

**Outros**

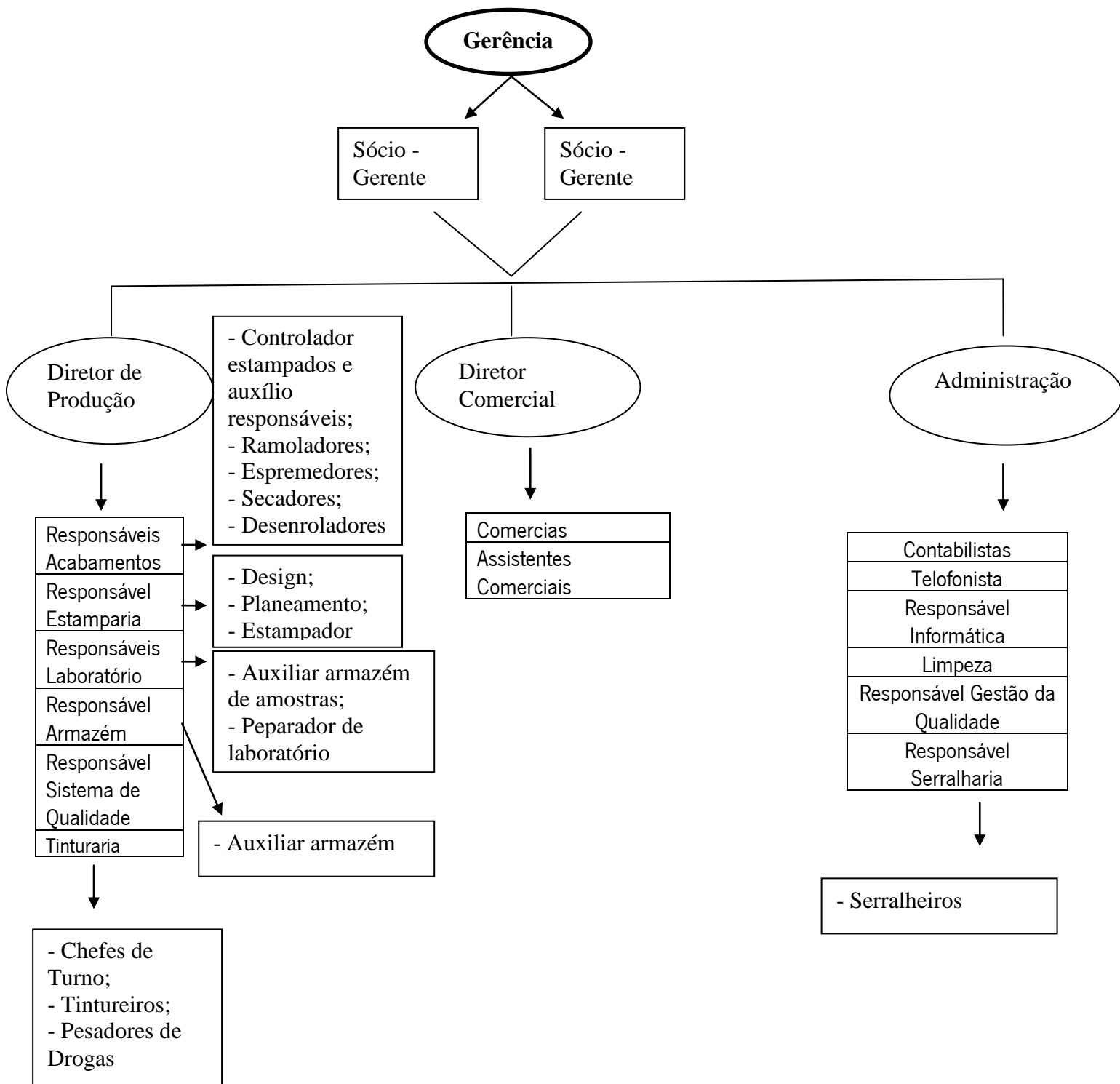
O que planeia para a sua carreira?

Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?

Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da empresa?

## 2. ORGANOGRAMA EMPRESA

O organograma abaixo foi adaptado por mim e construído com base no organograma presente no manual de acolhimento cedido pela empresa a todos os novos trabalhadores.



### 3. TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS

#### Entrevistado 1

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 48 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 6º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 19 Anos
Tarefas		
<p>Descreva as suas tarefas diárias.</p> <p>“Passo a malha e carrego a râmola.”</p> <p>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</p> <p>“Têm todas a mesma dificuldade, pelo menos para mim, ando aqui há tantos anos que já é tudo igual.”</p>		
Requisitos exigidos pela função		
<p>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</p> <p>“Não é preciso muito, basta o 6º ano, desde que se saiba ler e escrever consegue fazer-se o trabalho.”</p> <p>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</p> <p>“Sim, quanto mais não seja para saberem o que é o mundo do trabalho.”</p> <p>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</p> <p>“Não adianta de nada ter estudos se não tiver educação, vejo muitos aqui com mais estudos que eu e sem educação e isso não ajuda nada no trabalho.”</p>		
Iniciativa e tomada de decisão		
<p>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</p> <p>“Tenho de decidir as medidas e as gramagens da malha.”</p> <p>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</p> <p>“Não, somos todos unidos e ajudamos uns aos outros, eu não mando em ninguém e ninguém manda em mim.”</p>		
Condições do ambiente de trabalho		
<p>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</p> <p>“Os protetores dos ouvidos e as botas.”</p> <p>Descreva as condições de trabalho.</p> <p>“No verão é muito calor, este é o salão mais quente porque não tem janelas e não põem ventoinhas sequer.”</p> <p>A sua função exige algum tipo de esforço?</p> <p>“Exige pois, tenho de puxar os carrinhos, pegar nas paletes e assim.”</p>		
Formação		
<p>Já frequentou formações? Quais?</p> <p>“Fiz aquela dos extintores e a dos produtos químicos.”</p> <p>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</p> <p>“Sim, é sempre bom porque aprendo como fazer as coisas e, por exemplo, a dos primeiros socorros é muito boa, não só na fábrica mas mesmo em casa ou na rua, sabemos o que fazer se alguém desmaiar ou assim.”</p> <p>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</p> <p>“Não, se fosse mais novo sim mas nesta idade não.”</p> <p>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</p> <p>“Nesta idade? Nenhuma.”</p> <p>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</p>		



“Ou à noite ou no horário de trabalho.”

**Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?**

“Sim, se for bem aproveitada, claro que sim.”

**Outros**

**O que planeia para a sua carreira?**

“Agora só planeio a reforma.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Não, aqui não dão hipótese a ninguém de baixo.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Nenhuma, não vale a pena.”

## Entrevistado 2

Caraterização do Entrevistado	
Idade: 25 Anos	Género: Masculino Nível de Escolaridade: 12º Ano
Dados Gerais	
Nome da Função que exerce: Râmolador	Tempo na Empresa: 5 Anos
Local de Trabalho: Acabamentos	
Tarefas	
<p>Descreva as suas tarefas diárias.</p> <p>“Revisto a malha.”</p> <p>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</p> <p>“A nível de esforço físico é embalar a malha, de encargos é a râmola e de responsabilidade é a revista.”</p>	
Requisitos exigidos pela função	
<p>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</p> <p>“Penso que o 9º ano é suficiente.”</p> <p>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</p> <p>“Não, penso que não, no meu caso não tinha experiência nenhuma e consegui desempenhar bem o meu trabalho.”</p> <p>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</p> <p>“Espírito coletivo, aqui trabalhamos em equipa e se não tiver espírito coletivo não fazem nem deixam fazer bem o trabalho.”</p>	
Iniciativa e tomada de decisão	
<p>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</p> <p>“Tenho que decidir se a malha está ou não seca.”</p> <p>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</p> <p>“Não.”</p>	
Condições do ambiente de trabalho	
<p>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</p> <p>“Preciso das botas.”</p> <p>Descreva as condições de trabalho.</p> <p>“É muito calor.”</p> <p>A sua função exige algum tipo de esforço?</p> <p>“ (Pensativo) Nenhum.”</p>	
Formação	
<p>Já frequentou formações?</p> <p>“Sim, fiz uma dos incêndios.”</p> <p>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</p> <p>“Felizmente, não ajudou.”</p> <p>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</p> <p>“Sim, nunca sabemos tudo.”</p> <p>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</p> <p>“Gostava de fazer a dos empilhadores para me deixarem andar e ser mais fácil trabalhar.”</p> <p>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</p> <p>“Aos sábados ou nos turnos contrários.”</p> <p>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</p> <p>“Sim, claro.”</p>	
Outros	
<p>O que planeia para a sua carreira?</p> <p>“Quero trabalhar e depois estudar para criar um negócio.”</p>	

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa**

“Não, isso não.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Hummm, nenhuma.”

### Entrevistado 3

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 50 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 6º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 1 Ano
Tarefas		
<p>Descreva as suas tarefas diárias.</p> <p>“Passo a malha, ponho os produtos e peso os produtos no armazém quando os pesadores não podem.”</p> <p>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</p> <p>“Ir buscar os banhos.”</p>		
Requisitos exigidos pela função		
<p>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</p> <p>“6º ano é o suficiente, não é preciso saber muito aqui.”</p> <p>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</p> <p>“Sim, acho que é muito importante.”</p> <p>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</p> <p>“Serem positivos, há dias que aqui é preciso ter muita paciência e se formos positivos é mais fácil.”</p>		
Iniciativa e tomada de decisão		
<p>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</p> <p>“Tenho que decidir as gramagens, se a cor está conforme o pedido e os defeitos que não podem passar.”</p> <p>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</p> <p>“Não.”</p>		
Condições do ambiente de trabalho		
<p>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</p> <p>“Preciso de tesoura, esferográfica e dos EPIS.”</p> <p>Descreva as condições de trabalho.</p> <p>“É muito calor aqui.”</p> <p>A sua função exige algum tipo de esforço?</p> <p>“Penso que nenhum.”</p>		
Formação		
<p>Já frequentou formações? Quais? Por que motivo?</p> <p>“Não.”</p> <p>Sente necessidades de frequentar ações de formação? Porquê?</p> <p>“Sim, devemos estar sempre a aprender mais coisas.”</p> <p>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</p> <p>“Nenhuma.”</p> <p>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</p> <p>“No horário de trabalho, claro.”</p> <p>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</p> <p>“Sim, muito.”</p>		
Outros		
<p>O que planeia para a sua carreira?</p> <p>“Pretendo continuar como estou, estou bem.”</p> <p>Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa? Quais e Porquê?</p> <p>“Não, isso não mesmo.”</p> <p>Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da</p>		

**EMPRESA?**

“Hummm nenhuma.”

## Entrevistado 4

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 59 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 4º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 21 Anos
Tarefas		
Descreva as suas tarefas diárias. "Vou buscar a malha, peço os banhos e peso as gramagens."		
Indique qual a tarefa de mais difícil execução. "Não há nenhuma, já estou tão habituado a isto que é tudo igual."		
Requisitos exigidos pela função		
Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função? "12º Ano."		
Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função? "Sim, é muito mais fácil quando se chega aqui e já se sabe. É o mesmo que eu ir agora para outra fábrica, chego lá e já sei tudo, sou um senhor, não preciso que percarn tempo a ensinar-me nada."		
Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função? Qual ? "Olhe vontade de trabalhar, se não tiver vontade de trabalhar não adianta nada."		
Iniciativa e tomada de decisão		
Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função? "Tenho que decidir os parâmetros."		
É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente? "Não, ajudo os rapazes que chegam mas não mando neles nem me pedem, ajudo porque gosto de ajudar e eles não têm culpa de não saberem e ninguém lhes explicar."		
Condições do ambiente de trabalho		
Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função? "Tesoura, fita métrica e as botas."		
Descreva as condições de trabalho. "No verão é muito calor aqui."		
A sua função exige algum tipo de esforço? "Não, acho que não."		
Formação		
Já frequentou formações? Quais? "Fiz muitas já mas não me lembro, agora para o fim só me lembro dos químicos e dos extintores."		
Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho? "Sim, aprendi a conhecer os produtos químicos, aprendi mais sobre os banhos e a râmola."		
Sente necessidades de frequentar ações de formação? "Não, eu sei que faz falta mas na minha idade não."		
Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente? "Ui... agora já não, não tenho idade para andar nisso."		
Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações? "O horário de trabalho (risos)."		
Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização? "Sim."		
Outros		
O que planeia para a sua carreira? "Eu planeio daqui a um ano estar na reforma."		

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Não, nesta fábrica não.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Eu? Nada, não digo nada sobre isso.”

## Entrevistado 5

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 52 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 6º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Abridor Malha		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 21 Anos
Tarefas		
<p><b>Descreva as suas tarefas diárias.</b>            “Tenho de abrir a malha, separar as malhas por clientes e passar a malha para digital.”</p> <p><b>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</b>            “O pior, ora deixe-me ver... é separar a malha por cliente e também passar o lyocel que deixa muito pó.”</p>		
Requisitos exigidos pela função		
<p><b>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</b>            “Nenhuma, para fazer o meu trabalho nem precisam de saber ler nem escrever.”</p> <p><b>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</b>            “Sim, eu quando vim para cá já tinha trabalho 4 anos numa fiação e já sabia distinguir os tipos de malha e foi muito mais fácil.”</p> <p><b>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função? Qual?</b>            “Nada, não é preciso nada.”</p>		
Iniciativa e tomada de decisão		
<p><b>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</b>            “Tenho que decidir o que é mais urgente porque as vezes vêm os três chefes e dizem que são coisas diferentes o mais urgente, então eu decido pelo que é mais pequeno que meto à frente e pelo cliente.”</p> <p><b>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</b>            “Não, isso não.”</p>		
Condições do ambiente de trabalho		
<p><b>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</b>            “Ora preciso de máscara, óculos e auscultadores.”</p> <p><b>Descreva as condições de trabalho.</b>            “O calor no verão, não se aguenta.”</p> <p><b>A sua função exige algum tipo de esforço?</b>            “Ui então não? Há certo tipo de malhas que tenho de subir e descer cá para cima constantemente e tenho de puxar caixas.”</p>		
Formação		
<p><b>Já frequentou formações? Quais?</b>            “Sim, fiz a de incêndios e dos produtos químicos.”</p> <p><b>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</b>            “Sim, claro que ajudam sempre.”</p> <p><b>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</b>            “Oh agora já sei tudo sobre isto, não tenho grande necessidade.”</p> <p><b>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</b>            “Neste momento nenhuma.”</p> <p><b>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</b>            “Oh isso é o horário de trabalho.”</p> <p><b>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</b>            “Ai sim, sem dúvida.”</p>		
Outros		



**O que planeia para a sua carreira?**

“Agora assim de momento não sei.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Sim, penso que sim.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“O que falta aqui é a comunicação entre os chefes sem dúvida, como lhe disse às vezes vêm os três seguidos dizer quais as encomendas mais urgentes e são todas diferentes e nós ficamos sem saber a qual obedecer.”

## Entrevistado 6

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 41 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 6º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 18 Anos
Tarefas		
<p><b>Descreva as suas tarefas diárias</b>            “Faço a limpeza da máquina, controlo os parâmetros e preparo os banhos que a malha tem de levar.”</p> <p><b>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</b>            “É a limpeza da máquina.”</p>		
Requisitos exigidos pela função		
<p><b>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</b>            “O 9º ano já chega para trabalhar nisto.”</p> <p><b>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</b>            “Não, isto aprende-se rápido, não é preciso experiência.”</p> <p><b>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</b>            “Formação, devem formar os trabalhadores antes de começarem a trabalhar.”</p>		
Iniciativa e tomada de decisão		
<p><b>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</b>            “Basicamente é decidir os limites da alimentação.”</p> <p><b>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</b>            “Não.”</p>		
Condições do ambiente de trabalho		
<p><b>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</b>            “Preciso das botas, dos auscultadores, dos óculos, da máscara, das luvas e também do dosímetro.”</p> <p><b>Descreva as condições de trabalho.</b>            “As máquinas fazem muito ruído e há muita poeira.”</p> <p><b>A sua função exige algum tipo de esforço?</b>            “ (Pensativo) nenhum.”</p>		
Formação		
<p><b>Já frequentou formações? Quais?</b>            “Já, frequentei a de combate a incêndios em que aprendemos a usar o extintor e, a dos produtos químicos. “</p> <p><b>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</b>            “Sim, principalmente a dos produtos químicos que ensinaram coisas que não sabia.”</p> <p><b>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</b>            “Sim, às vezes achamos que não há mais nada para aprender e na realidade há.”</p> <p><b>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</b>            “Gostava de fazer uma de primeiros socorros, nunca houve aqui na fábrica.”</p> <p><b>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</b>            “Pois, isso é o horário de trabalho (risos).”</p> <p><b>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</b>            “Sim, principalmente para a empresa é muito importante.”</p>		
Outros		
<p><b>O que planeia para a sua carreira?</b>            “Uiii (pensativo), não sei, não sei mesmo.”</p> <p><b>Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?</b></p>		

“Sim, quero acreditar que sim.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Deviam valorizar mais os trabalhadores, aqui bom ou mau é tudo igual, ninguém valoriza ninguém.”

## Entrevistado 7

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 59 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 6º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 21 Anos
Tarefas		
Descreva as suas tarefas diárias. “Peso as gramagens da malha, vejo a qualidade da malha e vou buscar e ponho na máquina os banhos e os produtos químicos que a referência precisa.”		
Indique qual a tarefa de mais difícil execução. “O mais difícil é tirar amostras.”		
Requisitos exigidos pela função		
Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função? “O mínimo de agora, o 12º ano.”		
Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função? “Sim, sem dúvida alguma.”		
Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função? “Responsabilidade, há aqui muita malta nova que não tem responsabilidade nenhuma e para trabalhar aqui é preciso ter responsabilidade.”		
Iniciativa e tomada de decisão		
Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função? “Tenho que decidir os parâmetros, os banhos, a temperatura e as medidas.”		
É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente? “Não, não sou felizmente.”		
Condições do ambiente de trabalho		
Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função? “O que precisamos aqui é de auscultadores, botas e luvas.”		
Descreva as condições de trabalho. “O único problema é o calor.”		
A sua função exige algum tipo de esforço? “Não, é tudo tranquilo.”		
Formação		
Já frequentou formações? Quais? “Sim, as que fizemos todos, incêndios e produtos químicos.”		
Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho? “Sim, ajudam sempre.”		
Sente necessidades de frequentar ações de formação? “Não, isso não sinto.”		
Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente? “Eu gostava muito de fazer uma em primeiros socorros.”		
Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações? “Para mim é à tarde.”		

**Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?**

“Sim, claro que é importante ter os empregados todos com formação e a saber o que estão a fazer.”

**Outros**

**O que planeia para a sua carreira?**

“Ui eu agora só quero a reforma.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Aqui? Nem pensar.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Sem dúvida que deviam aumentar monetariamente e premiar os trabalhadores monetariamente também, assim andavam mais motivados e trabalhavam melhor.”

## Entrevistado 8

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 41Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 12º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 24 Anos
Tarefas		
Descreva as suas tarefas diárias. "Faço a ramolagem da malha."		
Indique qual a tarefa de mais difícil execução. "Para mim têm todas a mesma dificuldade."		
Requisitos exigidos pela função		
Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função? "Nesta função nenhuma, não precisam de ter muitos conhecimentos."		
Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função? "Sim, isso ajuda muito, no início foi muito difícil para mim saber distinguir os tipos de malhas e os cuidados a ter com cada uma e se tivesse experiência tinha sido mais fácil."		
Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função? "Terem formação antes de entrarem, por exemplo, no meu caso, se tivesse tido formação mal entrei tinha sido muito mais fácil para mim."		
Iniciativa e tomada de decisão		
Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função? "Tenho que decidir se a máquina está em ordem, se a área envolvente está limpa e se existem as condições mínimas de segurança."		
É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente? "Sim, do meu colega lá em baixo."		
Condições do ambiente de trabalho		
Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função? "Os equipamentos necessários são a máquina e os EPIS e também a malha, sem a malha não fazemos nada."		
Descreva as condições de trabalho. "O calor principalmente no verão."		
A sua função exige algum tipo de esforço? "Muito esforço físico."		
Formação		
Já frequentou formações? Quais? "Já fiz algumas, fiz a de incêndios, produtos químicos, higiene e segurança no trabalho e, a das certificações, GOTS, OCS e GRS."		
Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho? "Sim, claro que ajudaram, principalmente a do GOTS, OCS e GRS porque com essas malhas temos de ter cuidados específicos."		
Sente necessidades de frequentar ações de formação? "Sim, aprender nunca ocupa lugar e é sempre bom."		
Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente? "Na área comercial era interessante."		
Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações? "Essa é fácil (risos), no horário de trabalho."		
Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?		

“Sim, sem dúvida alguma.”

**Outros**

**O que planeia para a sua carreira?**

“Pretendo inovar.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Sim, eu já estive lá em cima, já fui chefe mas por questões pessoais deixei.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Formar, a EMPRESA deve formar ao máximo os seus trabalhadores.”

## Entrevistado 9

Caraterização do Entrevistado	
Idade: 32 Anos	Género: Masculino      Nível de Escolaridade: 9º Ano
Dados Gerais	
Nome da Função que exerce: Râmolador	Tempo na Empresa: 6 Anos
Local de Trabalho: Acabamentos	
Tarefas	
<p><b>Descreva as suas tarefas diárias.</b>            “Eu preparo a malha para a estamperia, normalmente é esta máquina porque precisa de um tratamento especial, seco a malha, termofixo e acabo a malha.”</p> <p><b>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</b>            “A pior de todas é limpar a máquina.”</p>	
Requisitos exigidos pela função	
<p><b>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</b>            “Penso que o 9º ano é suficiente.”</p> <p><b>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</b>            “Acho que sim.”</p> <p><b>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</b>            “Sem dúvida que ter vontade de trabalhar e aprender.”</p>	
Iniciativa e tomada de decisão	
<p><b>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</b>            “Quais os banhos e tenho que decidir como ajustar a alimentação.”</p> <p><b>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</b>            “Não.”</p>	
Condições do ambiente de trabalho	
<p><b>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</b>            “É necessário a máscara, os auriculares e os óculos.”</p> <p><b>Descreva as condições de trabalho.</b>            “Eu acho que são ótimas.”</p> <p><b>A sua função exige algum tipo de esforço?</b>            “Temos de pegar em rolos e paletes.”</p>	
Formação	
<p><b>Já frequentou formações? Quais?</b>            “Hummmmm, só me lembro de duas, a dos químicos e dos extintores.”</p> <p><b>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</b>            “Não, em nada.”</p> <p><b>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</b>            “Sim, isso gostava.”</p> <p><b>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</b>            “Se pudesse queria fazer a dos empilhadores para poder andar e ser mais fácil de transportar as paletes com a malha.”</p> <p><b>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</b>            “O melhor é das 06 às 14 horas.”</p> <p><b>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</b>            “Sim, é.”</p>	
Outros	

**O que planeia para a sua carreira?**

“Quero tirar a carta de pesados e ser camionista, é o meu sonho mas ando sempre a adiar, é sempre para o ano para o ano e nunca mais.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Ui não, claro que não.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Aumento salarial, claro.”



## Entrevistado 10

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 44 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 9º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 13 Anos
Tarefas		
Descreva as suas tarefas diárias. "Râmolalar malha."		
Indique qual a tarefa de mais difícil execução. " (Pensativo) penso que tenham todas a mesma dificuldade."		
Requisitos exigidos pela função		
Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função? "O 4º ano chega perfeitamente."		
Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função? "Sim, é sempre importante."		
Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função? "Formação."		
Iniciativa e tomada de decisão		
Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função? "Tenho que decidir quando a malha está manchada e não pode passar e decido as gramagens da malha."		
É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente? "Não."		
Condições do ambiente de trabalho		
Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função? "Aqui é preciso baldes, luvas e canecos."		
Descreva as condições de trabalho. "Eu acho que são boas, claro que é muito quente aqui mas é impossível combater isso neste trabalho."		
A sua função exige algum tipo de esforço? "Oh, isso acho que nenhum."		
Formação		
Já frequentou formações? Quais? "Agora não me lembro bem mas fiz uma lá fora com os extintores e outra lá em cima a falar dos produtos químicos."		
Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho? "Não, isso não."		
Sente necessidades de frequentar ações de formação? "Também não, agora já não."		
Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente? "Neste momento não tenho interesse em fazer nenhuma."		
Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações? "No horário de trabalho, eu trabalho à tarde, só posso mesmo no horário de trabalho."		
Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização? "Sim, para os novos sim."		
Outros		

**O que planeia para a sua carreira?**

“Não sei, nunca se sabe o dia de amanhã.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Não (risos) isso nem se pensa.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Nenhumas.”

## Entrevistado 11

Caraterização do Entrevistado	
Idade: 33 Anos	Género: Masculino Nível de Escolaridade: 9º Ano
Dados Gerais	
Nome da Função que exerce: Tintureiro	Tempo na Empresa: 12 Anos
Local de Trabalho: Tinturaria	
Tarefas	
<p><b>Descreva as suas tarefas diárias.</b>            “Tiro amostras dos jets, confirmo os níveis do ph da malha, carrego e descarrego a malha dos jets e confirmo os programas das máquinas.”</p> <p><b>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</b>            “Transportar a malha e lavar as caixas.”</p>	
Requisitos exigidos pela função	
<p><b>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</b>            “O 9º Ano penso que é preciso.”</p> <p><b>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</b>            “Sim, ajuda sempre.”</p> <p><b>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</b>            “Espírito de grupo, aqui há muitos que é cada um por si e não devia, dificulta o trabalho.”</p>	
Iniciativa e tomada de decisão	
<p><b>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</b>            “Não tenho que decidir nada, são os chefes quem decide tudo.”</p> <p><b>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</b>            “Não.”</p>	
Condições do ambiente de trabalho	
<p><b>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</b>            “Temos de usar as luvas, os fones e a máscara.”</p> <p><b>Descreva as condições de trabalho.</b>            “As mudanças de temperatura porque agora estamos aqui eu estou bem de sweat, se for ali aos acabamentos, já tenho de tirar a sweat e se for aos espremedores preciso de vestir um casaco e nós andamos o tempo todo de um lado para o outro.”</p> <p><b>A sua função exige algum tipo de esforço?</b>            “Sim, quando tenho de pegar em sacos de 25 kg.”</p>	
Formação	
<p><b>Já frequentou formações? Quais?</b>            “Aqui na EMPRESA fiz a de produtos químicos.”</p> <p><b>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</b>            “Não, a mim não me ajudou em nada, talvez aos do armazém de produtos sim mas a mim não.”</p> <p><b>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</b>            “Não.”</p> <p><b>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</b>            “Gostava de fazer a de incêndios, quando a fizeram não pode ir e gostava de fazer porque esta empresa é muito propícia a incêndios e acho importante saber o que fazer em caso de incêndio.”</p> <p><b>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</b>            “Penso que das 12 às 14.”</p> <p><b>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</b>            “Sim, isso sim.”</p>	
Outros	

**O que planeia para a sua carreira?**

“Vou ser treinador do Porto (risos). Estou a tirar o curso e já treino mas quero acabar os níveis todos e ser treinador profissional.

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Não, quando se entra aqui já se vem com o destino traçado, ou já se vem com a certeza que depois se sobe ou então nunca se chega lá.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“É o que digo sempre, nesta empresa não se valoriza quem trabalha e deviam, deviam premiar os responsáveis e organizar melhor o trabalho, sem dúvida.”

## Entrevistado 12

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 32 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 12º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Tintureiro		
Local de Trabalho: Tinturaria	Tempo na Empresa: 12 Anos	
Tarefas		
<p><b>Descreva as suas tarefas diárias.</b>            “Faço o tratamento do lyocel, faço a separação de cordas duplas e passo a malha.”</p> <p><b>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</b>            “O mais difícil é quando tenho de entrar na máquina por causa do calor que está lá dentro.”</p>		
Requisitos exigidos pela função		
<p><b>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</b>            “O 9º ano.”</p> <p><b>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</b>            “Sim, não acho que deva ser obrigatório mas que ajuda muito ajuda.”</p> <p><b>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</b>            “Vontade de trabalhar têm mesmo que ter e não podem ter medo de aprender porque, por exemplo, há um jet que à tarde só um é que sabe trabalhar com ele e, houve agora a formação em que ele entrava uma hora mais tarde e, quando esse jet estava a trabalhar eu queria ir embora e não podia porque mais ninguém sabia trabalhar com ele e quando eu tentava ensinar alguém todos diziam que não queriam aprender, como é algo mais complicado as pessoas têm medo de aprender a fazer e não conseguir.”</p>		
Iniciativa e tomada de decisão		
<p><b>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</b>            “Tenho que decidir a quantidade de produtos para o antipilling.”</p> <p><b>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</b>            “Não.”</p>		
Condições do ambiente de trabalho		
<p><b>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</b>            “Temos as luvas, máscara, óculos, avental, botas, auscultadores e, acho que é só.”</p> <p><b>Descreva as condições de trabalho.</b>            “É muito quente e depois há muitas diferenças de temperatura de uns sítios para os outros.”</p> <p><b>A sua função exige algum tipo de esforço?</b>            “O mais exigente é a colocação do sal e desenchar a máquina.”</p>		
Formação		
<p><b>Já frequentou formações? Quais?</b>            “Que me lembro fiz a de primeiros socorros, a de incêndios e, (pensativo) a dos produtos lá em cima.”</p> <p><b>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</b>            “Sim, ajuda sempre, conseguimos ter luzes de coisas que não tínhamos.”</p> <p><b>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</b>            “Sim, eu gosto de estar sempre a aprender coisas novas.”</p> <p><b>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</b>            “Queria fazer a de conduzir empilhadores.”</p> <p><b>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</b>            “O horário de trabalho.”</p> <p><b>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</b>            “Sim.”</p>		
Outros		

**O que planeia para a sua carreira?**

“Eu gostava de estudar e melhorar um bocado.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Sim, penso que sim.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Falta um bocado de colaboração entre os colegas.”

## Entrevistado 13

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 37 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 9º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Pesador de produtos químicos		
Local de Trabalho: Armazém de produtos químicos		Tempo na Empresa: 10 Anos
Tarefas		
Descreva as suas tarefas diárias. "Faço a documentação das balanças e a pesagem dos corantes."		
Indique qual a tarefa de mais difícil execução. "Resolver os problemas da máquina que maior parte das vezes chamo o serralheiro por não conseguir."		
Requisitos exigidos pela função		
Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função? "O 12º Ano, vêm aqui todos os dias clientes e muitos deles não falam português e convém sabermos falar inglês para conseguirmos estabelecer uma conversa e, normalmente alguém com o 12º ano sabe falar inglês."		
Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função? "Sim, é sempre bom ter pelo menos uma pequena noção."		
Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função? "Ter maturidade, é um trabalho que eu acho que exige maturidade."		
Iniciativa e tomada de decisão		
Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função? "A única coisa é mesmo decidir quando consigo ou não resolver problemas técnicos da máquina e, se devo ou não chamar um serralheiro."		
É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente? "Não, não sou."		
Condições do ambiente de trabalho		
Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função? "Aqui ainda são precisas algumas coisas, as luvas quando mexemos nos produtos, a máscara principalmente quando viramos corantes, os óculos, as botas e os auriculares."		
Descreva as condições de trabalho. "O grande problema aqui no armazém é a ventilação da cozinha, quando a máquina está a virar corantes não se respira aqui e não podemos ter o portão fechado muito tempo para se conseguir estar aqui, não há ventilação."		
A sua função exige algum tipo de esforço? "Sim, tenho de pegar em sacos de 25 kg."		
Formação		
Já frequentou formações? Quais? "Já foi há muito tempo mas lembro-me da de segurança no trabalho, a dos produtos químicos e dos extintores."		
Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho? "Sim, principalmente a de segurança no trabalho, ajudou muito a perceber certas coisas."		
Sente necessidades de frequentar ações de formação? "Sim, claro que sim."		
Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente? "Para me ajudar aqui acho que era bom fazer uma formação mais específica de produtos químicos e sobre as máquinas com que trabalho."		
Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?		

“À tarde mas para ser mesmo bom era no horário de trabalho.”

**Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?**

“Sim, muito importante.”

**Outros**

**O que planeia para a sua carreira?**

“Quero desenvolver mas também quero manter o meu horário de trabalho, o que complica muito. Eu com este horário posso ter dois trabalhos e receber dois salários, com outro trabalho melhor teria de ter um horário normal e aí já não poderia ter dois trabalhos, o que para mim não é bom.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Depende muito dos trabalhos, aqui em baixo não mas lá em cima sim.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Falta muita comunicação entre os chefes e acho que a principal melhoria seria essa.”



## Entrevistado 14

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 27 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 9º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Tintureiro		
Local de Trabalho: Tinturaria	Tempo na Empresa: 5 Anos	
Tarefas		
<p><b>Descreva as suas tarefas diárias.</b>            “Carregar e descarregar malha e confirmar programas.”</p> <p><b>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</b>            “A mais difícil é virar o sal porque os sacos são muito pesados e não dá jeito ao virar.”</p>		
Requisitos exigidos pela função		
<p><b>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</b>            “O 4º ano acho que é suficiente, só é preciso saber ler e escrever.”</p> <p><b>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</b>            “Sim, por exemplo, o A. que entrou há pouco, ele vinha de outra tinturaria e é muito mais fácil para ele, não temos que lhe ensinar nada porque ele já sabe como funcionam os jets e o resto.”</p> <p><b>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</b>            “Vontade de trabalhar.”</p>		
Iniciativa e tomada de decisão		
<p><b>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</b>            “Nada, são os chefes que decidem tudo, já está tudo programado, só temos de seguir o que está pré-definido.”</p> <p><b>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</b>            “Não.”</p>		
Condições do ambiente de trabalho		
<p><b>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</b>            “Eu uso luvas, máscara, óculos e botas.”</p> <p><b>Descreva as condições de trabalho.</b>            “O calor e o barulho das máquinas.”</p> <p><b>A sua função exige algum tipo de esforço?</b>            “Sim, virar sal, é muito puxado.”</p>		
Formação		
<p><b>Já frequentou formações? Quais?</b>            “Não, nunca fiz nenhuma.”</p> <p><b>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</b>            “Não, não sinto.”</p> <p><b>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</b>            “Não me lembro de nenhuma.”</p> <p><b>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</b>            “De manhã (risos).”</p> <p><b>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</b>            “Sim, acho que sim.”</p>		
Outros		
<p><b>O que planeia para a sua carreira?</b>            “Não sei, não tenho mesmo ideia.”</p> <p><b>Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?</b>            “Não, só se for da família D., se não, não existem hipóteses nenhuma.”</p>		

Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?

“Aumento salarial para andarmos todos mais motivados.”

Entrevistado 15

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 21 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 10º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Desenrolador		
Local de Trabalho: Acabamentos	Tempo na Empresa: 5 Anos	
Tarefas		
<p>Descreva as suas tarefas diárias.</p> <p>“Desenrolo a malha e auxilio o armazém.”</p> <p>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</p> <p>“Nenhuma, são todas relativamente fáceis.”</p>		
Requisitos exigidos pela função		
<p>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</p> <p>“9º Ano.”</p> <p>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</p> <p>“Sim, acredito que ajude.”</p> <p>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</p> <p>“Tem que ter sentido de responsabilidade para vir sempre trabalhar e há coisas que temos que ser responsáveis e dedicação ao trabalho, entrar e querer mesmo trabalhar e não fazer por fazer.”</p>		
Iniciativa e tomada de decisão		
<p>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</p> <p>“Nenhumas, está tudo já decidido, só tenho de pegar nas fichas e ver o que é para fazer.”</p> <p>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</p> <p>“Não.”</p>		
Condições do ambiente de trabalho		
<p>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</p> <p>“Eu só preciso dos auriculares.”</p> <p>Descreva as condições de trabalho.</p> <p>“O ruído, eu tenho problemas nos ouvidos e o barulho faz-me muita confusão e prejudica o meu problema, por isso, é que pedi para trocar de trabalho, assim aqui não há tanto ruído e ando e ouço melhor.”</p> <p>A sua função exige algum tipo de esforço?</p> <p>“Tenho que puxar carrinhos e pegar em rolos.”</p>		
Formação		
<p>Já frequentou formações? Quais?</p> <p>“Fiz a que fazem todos, a de produtos químicos.”</p> <p>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</p> <p>“Sim, aprendi os cuidados a ter com os produtos e assim.”</p> <p>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</p> <p>“Sim, eu gosto de aprender.”</p> <p>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</p> <p>“Queria muito fazer a de primeiros socorros.”</p> <p>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</p> <p>“Das 06 às 14 (risos).”</p> <p>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</p> <p>“Sim, claro que sim.”</p>		
Outros		
<p>O que planeia para a sua carreira?</p>		

“Não sei, ainda sou novo, tenho tempo de mudar.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Não, isso não existe mesmo.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Deviam valorizar os bons trabalhadores.”

## Entrevistado 16

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 36 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 12º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Pesador de Produtos Químicos		
Local de Trabalho: Armazém de Produtos Químicos		Tempo na Empresa: 9 Anos
Tarefas		
<p><b>Descreva as suas tarefas diárias.</b></p> <p>“Abasteço os silos de doseamento automático, descarrego os produtos dos camiões, controlo os lotes que chegam do laboratório, peço produtos, preparo os banhos da estamperia e, organizo o armazém.”</p> <p><b>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</b></p> <p>“A mais difícil? Deixa-me pensar... é mesmo preparar as auditorias como agora, porque tenho de conciliar o meu trabalho diário que já não é pouco com o que é preciso fazer para as auditorias.”</p>		
Requisitos exigidos pela função		
<p><b>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</b></p> <p>“9º Ano acho.”</p> <p><b>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</b></p> <p>“Sim, apesar de não ser imprescindível é muito importante, sim.”</p> <p><b>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</b></p> <p>“Espírito de sacrificio, ouvimos muitas vezes o que não queremos e temos que fazer o que não queremos. E, também auto-motivação porque é um trabalho monótono e criticado muitas vezes, então temos mesmo que nos auto-motivar para conseguir aguentar.”</p>		
Iniciativa e tomada de decisão		
<p><b>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</b></p> <p>“Tenho que decidir se descarrego ou não os produtos porque podem não ser precisos e, tenho que decidir se o silo está ou não sujo para pôr os produtos lá.”</p> <p><b>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</b></p> <p>“Graças a Deus não.”</p>		
Condições do ambiente de trabalho		
<p><b>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</b></p> <p>“Eu preciso de um empilhador, dos EPIS e, claro que a máquina esteja a funcionar correctamente (risos).”</p> <p><b>Descreva as condições de trabalho.</b></p> <p>“São boas, para mim são boas.”</p> <p><b>A sua função exige algum tipo de esforço?</b></p> <p>“Visão, os produtos prejudicam a visão e este trabalho também exige capacidade psicológica.”</p>		
Formação		
<p><b>Já frequentou formações? Quais?</b></p> <p>“Fiz a de empilhadores e a de produtos químicos. Fiz estas duas pela empresa.”</p> <p><b>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</b></p> <p>“Sim, muito importantes.”</p> <p><b>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</b></p> <p>“Claro que sim, nós nunca sabemos tudo e quanto mais aprendermos melhor é para nós.”</p> <p><b>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</b></p> <p>“Acho que era bom sobre produtos químicos mas algo mais específico a que temos não nos ensina nada e, também de primeiros socorros, essa é muito útil tanto no trabalho como na vida pessoal.”</p> <p><b>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</b></p> <p>“Das 13h às 15 como está a ser esta.”</p>		

<p><b>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</b>  “Sim, bastante.”</p>
<p><b>Outros</b></p>
<p><b>O que planeia para a sua carreira?</b>  “Não sei, isso é muito incerto.”</p> <p><b>Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?</b>  “ (Risos) Não.”</p> <p><b>Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?</b>  “Mais convívio, há muitas empresas que fazem jantares e passeios, aqui não há e fazia falta. Nesses convívios conhecemos melhor os colegas e criamos mais relações que depois são úteis no trabalho.”</p>

## Entrevistado 17

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 23 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 12º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 9 Anos
Tarefas		
Descreva as suas tarefas diárias. "Revistar malha em que analiso os defeitos e, tiro os rolos."		
Indique qual a tarefa de mais difícil execução. "Revistar a malhar."		
Requisitos exigidos pela função		
Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função? "Nenhuma, não precisamos de nada para trabalhar aqui."		
Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função? "Sim, ajuda sempre um bocado."		
Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função? "Só vontade de trabalhar."		
Iniciativa e tomada de decisão		
Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função? "Os defeitos, se são muitos e não podem passar, chamo o chefe. E decido o que é defeito e tenho de marcar."		
É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente? "Não."		
Condições do ambiente de trabalho		
Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função? "Óculos, luvas, auriculares e as botas."		
Descreva as condições de trabalho. "O ruído das máquinas é muito."		
A sua função exige algum tipo de esforço? "Sim, psicologicamente sim."		
Formação		
Já frequentou formações? Quais? "Sim, não me lembro de todas mas as mais recentes foram a de incêndios e a dos produtos químicos."		
Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho? Não, nunca precisei do que aprendi."		
Sente necessidades de frequentar ações de formação? "Sim, gosto sempre de fazer formações."		
Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente? "Uma mais relacionada com a râmola."		
Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações? "Das 14h às 15."		
Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização? "Sim, claro que é importante."		
Outros		
O que planeia para a sua carreira? "Pretendo continuar por aqui."		
Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?		

“Não, isso nem pensar.”

Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da  
**EMPRESA?**

“Nenhuma.”



## Entrevistado 18

Caraterização do Entrevistado	
Idade: 57 Anos	Género: Masculino Nível de Escolaridade: 6º Ano
Dados Gerais	
Nome da Função que exerce: Responsável 1º Turno Tinturaria	
Local de Trabalho: Tinturaria	Tempo na Empresa: 30 Anos
Tarefas	
<p>Descreva as suas tarefas diárias.</p> <p>“Tenho de ver as cores e organizar o turno.”</p> <p>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</p> <p>“Acertar a cor é o mais difícil, sem dúvida.”</p>	
Requisitos exigidos pela função	
<p>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</p> <p>“O 12º ano que é o mínimo agora.”</p> <p>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</p> <p>“Sim, é importante mas quando vêm de empresas com a mesma forma de trabalhar que nós, agora se tiverem outros métodos acaba é por prejudicar.”</p> <p>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</p> <p>“Vontade de trabalhar é o que é preciso.”</p>	
Iniciativa e tomada de decisão	
<p>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</p> <p>“Tenho que decidir os parâmetros a usar.”</p> <p>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</p> <p>Sim, sou pelos do 1º turno.”</p>	
Condições do ambiente de trabalho	
<p>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</p> <p>“Os epis.”</p> <p>Descreva as condições de trabalho.</p> <p>“São boas.”</p> <p>A sua função exige algum tipo de esforço?</p> <p>“Esforço psicológico.”</p>	
Formação	
<p>Já frequentou formações? Quais?</p> <p>“Sim, fiz a de incêndios e dos químicos.”</p> <p>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</p> <p>“Sim, ajudou.”</p> <p>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</p> <p>“Não.”</p> <p>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</p> <p>“Agora nenhuma.”</p> <p>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</p> <p>“Das 11h ao meio dia.”</p> <p>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</p> <p>“Sim, principalmente para os novos é muito importante.”</p>	
Outros	
<p>O que planeia para a sua carreira?</p> <p>“Oh eu agora só espero a reforma.”</p> <p>Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?</p>	

“Sim, olha o meu caso, era tintureiro como os outros e depois quando surgiu a oportunidade passei a chefe.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Nenhumas, acho que está tudo bem.”

Entrevistado 19

Caraterização do Entrevistado	
Idade: 34 Anos	Género: Masculino Nível de Escolaridade: 12 ° Ano
Dados Gerais	
Nome da Função que exerce: Desenrolador	
Local de Trabalho: Acabamentos	Tempo na Empresa: 14 Anos
Tarefas	
<p>Descreva as suas tarefas diárias.                      “Desenrolo e cozo a malha.”</p> <p>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.                      “As partidas grandes por causa do transporte.”</p>	
Requisitos exigidos pela função	
<p>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?                      “Não é preciso nenhuma.”</p> <p>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?                      “Não, eu não tinha e não precisei.”</p> <p>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?                      “Vontade de trabalhar.”</p>	
Iniciativa e tomada de decisão	
<p>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?                      “Nada.”</p> <p>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?                      “Eu não.”</p>	
Condições do ambiente de trabalho	
<p>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?                      “Linha e óleo.”</p> <p>Descreva as condições de trabalho.                      “São boas.”</p> <p>A sua função exige algum tipo de esforço?                      “Desviar paletes e pegar rolos/paletes.”</p>	
Formação	
<p>Já frequentou formações? Quais?                      “Sim, fiz a de incêndios e dos químicos.”</p> <p>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?                      “Sim, ajudou.”</p> <p>Sente necessidades de frequentar ações de formação?                      “Não, não gosto muito de ir a formações.”</p> <p>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?                      “De comercial.”</p> <p>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?                      “Ao fim-de-semana.”</p> <p>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?                      “Sim.”</p>	
Outros	
<p>O que planeia para a sua carreira?                      “Algo com música.”</p> <p>Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?                      “Sim.”</p>	

Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?

“Nenhuma.”

Entrevistado 20

Caraterização do Entrevistado	
Idade: 28 Anos	Género: Masculino Nível de Escolaridade: Mestrado
Dados Gerais	
Nome da Função que exerce: Desenrolador	Tempo na Empresa: 1 Ano
Local de Trabalho: Acabamentos	
Tarefas	
<p>Descreva as suas tarefas diárias.</p> <p>“Desenrolo a malha e verifico as partidas.”</p> <p>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</p> <p>“Dividir a malha.”</p>	
Requisitos exigidos pela função	
<p>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</p> <p>“Aqui em Portugal a escolaridade mínima é o 12º ano não é?”</p> <p>Sim, é.</p> <p>“Então, o 12º Ano.”</p> <p>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</p> <p>“Sim, no início para mim foi muito difícil, ainda para mais que nem sempre percebia o que os meus colegas diziam e eles não me percebiam a mim e, se eu já tivesse experiência tinha sido mais fácil.”</p> <p>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</p> <p>“Capacidade física, ainda é preciso alguma.”</p>	
Iniciativa e tomada de decisão	
<p>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</p> <p>“Nenhumas.”</p> <p>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</p> <p>“Não.”</p>	
Condições do ambiente de trabalho	
<p>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</p> <p>“Os equipamentos todos que nos dão quando entramos.”</p> <p>Descreva as condições de trabalho.</p> <p>“Acho que são adequadas.”</p> <p>A sua função exige algum tipo de esforço?</p> <p>“Tenho que carregar pesos.”</p>	
Formação	
<p>Já frequentou formações?</p> <p>“Não, não fiz nenhuma.”</p> <p>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</p> <p>“Não, acho que não é preciso.”</p> <p>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</p> <p>“Agora nenhuma.”</p> <p>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</p> <p>“No horário de trabalho ou antes das duas.”</p> <p>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</p> <p>“Sim, penso que sim.”</p>	
Outros	
<p>O que planeia para a sua carreira?</p> <p>“Tirar outro mestrado na área, aproveitar que em Portugal são mais baratos e depois tentar arranjar trabalho na minha área.”</p>	

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Não, isso pelo que vejo não.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Existem muita falta de organização no armazém que dificulta depois o resto do trabalho.”

Entrevistado 21

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 35 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 9º Ano
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		
Local de Trabalho: Acabamentos		Tempo na Empresa: 16 Anos
Tarefas		
Descreva as suas tarefas diárias. "Passo a malha e vejo os parâmetros."		
Indique qual a tarefa de mais difícil execução. "Acho que nenhuma, pelo menos não me lembro de nenhuma."		
Requisitos exigidos pela função		
Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função? "O 9º Ano talvez."		
Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função? "Sim, claro que sim."		
Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função? "É só mesmo a experiência."		
Iniciativa e tomada de decisão		
Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função? "Nenhumas."		
É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente? "Não."		
Condições do ambiente de trabalho		
Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função? "Botas, auriculares e o dosímetro."		
Descreva as condições de trabalho. "No inverno é bom mas no verão é mesmo muito calor."		
A sua função exige algum tipo de esforço? "Acho que nenhum."		
Formação		
Já frequentou formações? Quais? "Sim, fiz a de incêndios e dos químicos."		
Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho? "Sim, é sempre útil."		
Sente necessidades de frequentar ações de formação? "Não."		
Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente? "Agora nenhuma."		
Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações? "No horário de trabalho ou de manhã."		
Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização? "Sim, penso que sim."		
Outros		
O que planeia para a sua carreira? " (Pensativo) Não sei mesmo."		
Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa? "Não, isso não existe."		

Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?

“Aumento dos ordenados.”



Entrevistado 22

Caraterização do Entrevistado	
Idade: 31 Anos	Género: Masculino Nível de Escolaridade: 11º Ano
Dados Gerais	
Nome da Função que exerce: Râmolador	Tempo na Empresa: 1 Ano
Local de Trabalho: Acabamentos	
Tarefas	
<p>Descreva as suas tarefas diárias.                      “Seco e termofixo a malha.”</p> <p>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.                      “ (Pensativo) nenhuma.”</p>	
Requisitos exigidos pela função	
<p>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?                      “O 9º Ano secalhar.”</p> <p>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?                      “Não, acho que neste caso não.”</p> <p>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?                      “É preciso ter vontade de trabalhar que é o que falta a muitos aqui.”</p>	
Iniciativa e tomada de decisão	
<p>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?                      “Nada, é tudo com os chefes isso.”</p> <p>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?                      “Não.”</p>	
Condições do ambiente de trabalho	
<p>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?                      “São os protetores dos ouvidos e o calçado.”</p> <p>Descreva as condições de trabalho.                      “É muito calor cá dentro.”</p> <p>A sua função exige algum tipo de esforço?                      “Pegar na malha e mover as coisas.”</p>	
Formação	
<p>Já frequentou formações? Quais?                      “Sim, fiz a de incêndios e dos químicos.”</p> <p>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?                      “Sim, ajudou.”</p> <p>Sente necessidades de frequentar ações de formação?                      “Não, não tenho.”</p> <p>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?                      “Agora nenhuma.”</p> <p>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?                      “De manhã é o melhor.”</p> <p>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?                      “Sim.”</p>	
Outros	
<p>O que planeia para a sua carreira?                      “Ui, isso é tão difícil, nunca se sabe.”</p> <p>Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?                      “Não, com o meu trabalho não.”</p>	

Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?

“Nenhuma, está tudo bem.”

Entrevistado 23

Caraterização do Entrevistado	
Idade: 30 Anos	Género: Masculino Nível de Escolaridade: Mestrado
Dados Gerais	
Nome da Função que exerce: Râmolador	Tempo na Empresa: 9 meses
Local de Trabalho: Acabamentos	
Tarefas	
Descreva as suas tarefas diárias. "Faço rolos e tiro a malha."	
Indique qual a tarefa de mais difícil execução. "O pior é os cuidados com certas malhas, saber os cuidados e quais as malhas."	
Requisitos exigidos pela função	
Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função? " O mínimo de cá, o 12º ano, não é preciso nenhum curso ou formação específica para fazer este trabalho."	
Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função? "Só é importante para o início, ajuda porque é muita informação mas de resto não acho importante."	
Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função? "Deixe-me pensar... Vontade de trabalhar que é o que falta a muita gente aqui."	
Iniciativa e tomada de decisão	
Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função? "No fundo a única decisão é quando chamo os chefes para eles decidirem o que fazer."	
É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente? "Não."	
Condições do ambiente de trabalho	
Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função? "Os protetores dos ouvidos e as sapatilhas com proteção."	
Descreva as condições de trabalho. "O calor, sem dúvida."	
A sua função exige algum tipo de esforço? "Um bocado de esforço físico, ao pegar na malha e ao mover as coisas."	
Formação	
Já frequentou formações? Quais? "Sim, fiz a de incêndios e dos químicos."	
Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho? "Sim."	
Sente necessidades de frequentar ações de formação? "Não."	
Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente? "Agora nenhuma."	
Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações? "Para mim, de manhã."	
Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização? "Sim, dá para conhecer aspetos diferentes e novos."	
Outros	
O que planeia para a sua carreira? "Para já não sei, o meu curso foi tirado numa universidade muito má na Venezuela e não aprendi coisas que devia ter aprendido então aqui torna-se difícil trabalhar na área, por isso,	

não sei bem o que fazer.”

Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?

“Sim, penso que sim.”

Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da  
**EMPRESA?**

“É mais para facilitar o trabalhar, terem mais porta paletes aqui nesta zona.”

Entrevistado 24

Caraterização do Entrevistado		
Idade: 19 Anos	Género: Masculino	Nível de Escolaridade: 12ºAno
Dados Gerais		
Nome da Função que exerce: Râmolador		Tempo na Empresa: 3 meses
Local de Trabalho: Acabamentos		
Tarefas		
<p>Descreva as suas tarefas diárias.</p> <p>“Tenho de ramolar a malha, transportar nos carrinhos e paletes e às vezes fazer a limpeza da máquina.”</p> <p>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</p> <p>“No início a maior dificuldade era saber os tipos de malha e assim mas agora não há nenhuma assim muito difícil.”</p>		
Requisitos exigidos pela função		
<p>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</p> <p>“O 9ºAno é suficiente, não é preciso saber muito para fazer isto.”</p> <p>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</p> <p>“Sim, no meio têxtil era importante para saber um bocado de malhas, ajuda.”</p> <p>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</p> <p>“Ter mais conhecimento sobre leis e direitos, porque por exemplo, o P aleijou-se no trabalho, não sabia que tinha de participar ao seguro em dois dias e agora está com problemas que a seguradora não quer dar o seguro. Acho que devíamos ter mais informação sobre isso.”</p>		
Iniciativa e tomada de decisão		
<p>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</p> <p>“Tem mais a ver com medidas e amostras porque nem sempre dizem que é para tirar amostras então eu tiro sempre uma amostra caso seja preciso, tenho sempre uma amostra.”</p> <p>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</p> <p>“Não.”</p>		
Condições do ambiente de trabalho		
<p>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</p> <p>“Tesoura, lápis de cera e o computador.”</p> <p>Descreva as condições de trabalho.</p> <p>“São boas.”</p> <p>A sua função exige algum tipo de esforço?</p> <p>“Sim, esforço físico, pegar em rolos, puxar carrinhos e assim.”</p>		
Formação		
<p>Já frequentou formações? Quais?</p> <p>“Não.”</p> <p>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</p> <p>“Também não.”</p> <p>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</p> <p>“Gostava de ter feito a de primeiros socorros mas não me inscrevi.”</p> <p>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</p> <p>“De manhã.”</p> <p>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</p> <p>“Sim.”</p>		
Outros		

**O que planeia para a sua carreira?**

“Ainda não sei se vou voltar a estudar, tirar um curso superior, ainda tenho de pensar muito bem e ganhar dinheiro.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Não muito.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Não acho que haja nada a apontar.”

Entrevistado 25

Caraterização do Entrevistado	
Idade: 39 Anos	Género: Masculino Nível de Escolaridade: 12º Ano
Dados Gerais	
Nome da Função que exerce: Râmolador	Tempo na Empresa: 5 Meses
Local de Trabalho: Acabamentos	
Tarefas	
<p><b>Descreva as suas tarefas diárias.</b>            “Eu e o meu colega fazemos o acabamento da malha, damos o último banho, eu enrolo e embalo a malha e verifico os defeitos.”</p> <p><b>Indique qual a tarefa de mais difícil execução.</b>            “Não há nenhuma assim mais difícil.”</p>	
Requisitos exigidos pela função	
<p><b>Qual a escolaridade mínima necessária para executar a sua função?</b>            “O 9º ano, não há muito que saber.”</p> <p><b>Considera a experiência anterior necessária para um bom desempenho da função?</b>            “Sim, é sempre importante.”</p> <p><b>Para além da escolaridade mínima e da experiência há mais algum requisito que pense ser importante para o desempenho da sua função?</b>            “Saber trabalhar em equipa é fundamental, podemos ver aqui alguns que é cada um por si e depois dá problemas.”</p>	
Iniciativa e tomada de decisão	
<p><b>Que decisões tem de tomar no decorrer da sua função?</b>            “Basicamente só tenho que decidir quando a malha não está em condições e dizer ao responsável para ele decidir o que fazer.”</p> <p><b>É responsável por outro (s) colaborador (es) direta ou indiretamente?</b>            “Não.”</p>	
Condições do ambiente de trabalho	
<p><b>Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas da função?</b>            “Tesoura, fita métrica e giz.”</p> <p><b>Descreva as condições de trabalho.</b>            “São razoáveis.”</p> <p><b>A sua função exige algum tipo de esforço?</b>            “Algum, sobretudo esforço físico ao carregar rolos e atenção porque temos de estar sempre a olhar para a malha.”</p>	
Formação	
<p><b>Já frequentou formações? Quais?</b>            “Sim, a de Primeiros Socorros.”</p> <p><b>Os conhecimentos/competências adquiridos na formação contribuíram para o seu desempenho?</b>            “Não, não tenho.”</p> <p><b>Sente necessidades de frequentar ações de formação?</b>            “Sim, é sempre bom aprender mais.”</p> <p><b>Quais ações de formação considera pertinente e gostaria de realizar para o ajudar profissional e pessoalmente?</b>            “Eu estou aberto a fazer todas as formações que sirvam para eu aprender.”</p> <p><b>Qual o horário que pensa ser mais pertinente para realizar as formações?</b>            “Como a anterior, das 13h às 15h.”</p> <p><b>Considera a formação importante para o desenvolvimento da organização?</b>            “Sim, é importante a EMPRESA ter trabalhadores preparados.”</p>	
Outros	

**O que planeia para a sua carreira?**

“Eu só planeio muito trabalho e muita saúde.”

**Considera que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa?**

“Penso que sim.”

**Que sugestões gostaria de apresentar para melhorar o desempenho e os níveis de qualidade da EMPRESA?**

“Nada.”