



O efeito da cultura organizacional no desenho
de projetos educativos e de formação de uma
organização social

Ana do Carmo Silva Moreira

Universidade do Minho
Instituto de Educação





Universidade do Minho
Instituto de Educação

Ana do Carmo Silva Moreira

O efeito da cultura organizacional no desenho de projetos educativos e de formação de uma organização social

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

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Leonor Lima Torres

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-Compartilha Igual
CC BY-SA

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

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e à minha avó, por serem os meus maiores exemplos de coragem e de resiliência e por me terem guiado, sem se aperceberem, ao longo deste caminho.

À Professora Doutora Leonor Lima Torres, docente e investigadora do Departamento de Ciências Sociais da Educação da Universidade do Minho, agradeço toda a assertividade e presença na orientação deste trabalho. Agradeço por todos os *timings* fundamentais para que fosse exequível trabalhar e não desistir de estudar, pela compreensão e por toda a eloquência durante esta jornada.

Ao Instituto de Educação da Universidade do Minho, por me acolher em mais uma etapa do meu percurso académico e à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, pelo sentimento de casa e por ter potenciado e desenvolvido competências sociais e pessoais que ainda hoje me acompanham e que me guiaram até Braga.

Agradeço, do fundo do coração, à Desportuna, a Tuna Feminina da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e à AEFADUEP, Associação de Estudantes da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, por terem sido os meus primeiros reais desafios no que à gestão e rendimento de equipas e de grupos diz respeito, e por me terem feito despertar para uma área que me era totalmente desconhecida até então. Esta vida passa num instante, mas são as pessoas que vou sempre recordar.

Ao Afonso, pela confiança, flexibilidade e reflexividade.

À Rita, pelo interminável número de horas, pela amizade, pelas conversas, pelas reflexões, pela quantidade de vezes que me segurou a mente e o coração, muito obrigada. Nada disto seria possível sem ti.

À família que escolhemos, Rita, Clara, Camila, Di, Guida, Marta, Naty, Sofia, Margarida e a todos os meus amigos e familiares, pela compreensão aquando das ausências regulares e da falta de energia. Prometo que em breve estou de volta!

A todos os meus antigos e atuais colegas de trabalho, e a todos os jovens com quem tive a sorte de me cruzar, obrigado, do fundo do coração, por me ajudarem a encontrar o início do meu caminho.

Aos meus amigos Beatriz, Catarina, Fernando e Liliana, por me terem aberto não só as portas, mas os braços da cidade de Braga, por me receberem, acolherem, pela amizade e por todos os serões que trabalhamos juntos. Fizeram do que era impossível de imaginar, uma realidade. Nada disto seria possível sem vocês.

À Sara e à Hilma, pela presença, amizade e hospitalidade.

Aos meus amigos Joaquim, Marcos, Rita, Tomás e Bruno, por facilitarem toda esta aventura e a tornarem muito mais divertida. Guardo-vos num lugar muito especial no coração.

A todos os que se disponibilizaram, de livre e espontânea vontade, a colaborar com esta investigação. Sem vocês, não teria sido possível realizar este trabalho.

À Rita, pelo *timing*, pela luz e pela paz.

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.

O EFEITO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENHO DE PROJETOS EDUCATIVOS E DE FORMAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a cultura organizacional de uma organização social e refletir sobre o impacto da mesma no desenho de processos de educação e formação. Atualmente, existe já uma maior predisposição para levantar o véu sobre a formação profissional e a cultura organizacional, assim como o impacto das mesmas no rendimento e na produtividade dos trabalhadores de qualquer organização que pautar pelos discursos modernos relativamente à gestão de recursos humanos. Através de perceções quanto à cultura organizacional de uma organização social de pequena dimensão e da análise de um serviço de formação para adultos promovido pela mesma entidade e, posteriormente, um cruzamento com o levantamento de perceções relativas à cultura de uma grande cadeia de retalho, a trabalhadores da empresa e participantes do programa de formação promovido pela organização social, tenta-se responder à pergunta de partida deste estudo: qual a influência da cultura organizacional no desenho de processos de formação? Com este objetivo, partiu-se para uma metodologia qualitativa, utilizando o método de estudo de caso e múltiplas técnicas de recolha de dados, desde a análise documental, entrevista exploratória, entrevistas semiestruturadas, observação participante até um grupo de foco. Para a análise de conteúdo, criou-se um referencial próprio e fundamentado na literatura referenciada, que permitiu decompor uma série de variáveis essenciais que foram ao encontro de uma resposta afirmativa à pergunta de partida desta investigação, validando a ideia de que a cultura organizacional tem uma influência significativa no desenho dos processos de formação.

Palavras-Chave: Cultura organizacional; Educação e Formação; Formação profissional.

THE EFFECT OF ORGANISATIONAL CULTURE ON THE DESIGN OF EDUCATIONAL AND TRAINING PROJECTS IN A SOCIAL ORGANISATION

ABSTRACT

This study aims to analyse the organisational culture of a social organisation and reflect on its impact on the design of education and training processes. Currently, there is a greater willingness to lift the veil over vocational training and organisational culture, as well as their impact on the performance and productivity of employees in organisations that follow standard modern human resource management practices. In this study we seek to answer the following question: what is the influence of the organisational culture on the design of training processes? We do this by taking a small social organization as the central focus, and analysing the perceptions of the organisational culture, as well as the training services provided to the employees of the small social organization. We then compare these to the perceptions of culture and training at a larger retail company, where employees took part in a development program provided to them by the smaller social organization. A qualitative case study method is used, with multiple data collection techniques, including document analysis, exploratory interview, semi-structured interviews, participant observations, and a focus group. For the content analysis, we create our own reference framework based on the referenced literature. This allows us to decompose a series of essential variables to answer our research question and validate the idea that organisational culture has a significant influence on the design of training processes.

Keywords: Education and training; Organisational culture; Vocational training.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABELAS	x
GLOSSÁRIO.....	xi
CODIFICAÇÃO	xi
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I	4
ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	4
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	5
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO E OFERTA FORMATIVA	7
1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA TESTE	9
1.4 DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES, MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS	12
CAPÍTULO II	14
ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO.....	14
2.1 EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO	15
2.2 CULTURA E FORMAÇÃO EM CONTEXTO LABORAL	24
2.3 PERSPETIVAS DE FORMAÇÃO	33
CAPÍTULO III	39
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO	39
3.1 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO	40
3.1.1 OBJETIVO GERAL	40
3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGAÇÃO	40
3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INTERVENÇÃO	40
3.2 APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DA METODOLOGIA	40
3.2.1 PARADIGMA DE INVESTIGAÇÃO.....	40
3.2.2 MÉTODO E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	41

3.2.3 PLANO DE RECOLHA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	44
CAPÍTULO IV	47
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO.....	47
4.1 A ORGANIZAÇÃO	49
4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA AE	49
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL NA AE	50
4.2.1 NÍVEL SUPERFICIAL E MANIFESTAÇÕES VISÍVEIS	51
4.2.1.1 ARQUITETURA	51
4.2.1.2 VESTUÁRIO E ADEREÇOS.....	52
4.2.1.3 COMUNICAÇÃO	52
4.2.1.4 AMBIENTE	54
4.2.1.5 DOCUMENTOS.....	56
4.2.1.6 RITUAIS	56
4.2.1.7 FLEXIBILIDADE	57
4.2.1.8 TECNOLOGIA	57
4.2.1.9 SERVIÇOS E PRODUTOS	58
4.2.2 CRENÇAS E VALORES RECONHECIDOS	58
4.2.2.1 AUTONOMIA	59
4.2.2.2 FLEXIBILIDADE	60
4.2.2.3 INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE	61
4.2.2.4 LIBERDADE E RESPONSABILIDADE	61
4.2.2.5 BEM-ESTAR.....	62
4.2.2.6 ESPECIFICIDADE.....	64
4.2.2.7 RESPEITO E INTEGRIDADE.....	65
4.2.2.8 DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.....	66
4.2.3 PRESSUPOSTOS DE BASE IMPLÍCITOS	67
4.2.3.1 SENTIDO DE MISSÃO	68
4.2.3.2 CELEBRAÇÃO	70
4.2.3.3 MOTIVAÇÃO E <i>ENGAGEMENT</i>	71
4.2.3.4 TRABALHO DE EQUIPA	74
4.2.3.5 SOLIDÃO.....	75
4.2.3.6 PROGRESSÃO DE CARREIRA	77

4.2.3.7	INTENÇÃO DE ABERTURA VS AJUSTE NA COMUNICAÇÃO	78
4.3	FORMAÇÃO NA AE	82
4.3.1	POLÍTICAS DE FORMAÇÃO NA AE	82
4.3.1.1	VISÃO ESTRATÉGICA.....	82
4.3.1.2	PARCERIAS E RECURSOS.....	84
4.3.1.3	FORMAÇÃO DE INTEGRAÇÃO.....	85
4.3.1.4	PERCEÇÕES E NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	88
4.4	CONCLUSÕES.....	90
CAPÍTULO V		93
CONSIDERAÇÕES FINAIS		93
5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS		94
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA.....		97
APÊNDICES.....		100
1. ENTREVISTA EXPLORATÓRIA – GUIÃO DE PERGUNTAS.....		101
2. GUIÃO DE ENTREVISTA – TRABALHADORES DA GRANDE CADEIA DE RETALHO		102
3. GUIÃO DE ENTREVISTA – DIRETOR GERAL AE.....		103
4. GUIÃO DE ENTREVISTA – TRABALHADORES DA AE.....		104
5. GUIÃO DE APOIO À FACILITAÇÃO DO GRUPO DE FOCO.....		105
6. CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO		106
7. ENTREVISTAS.....		109

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA AE	6
FIGURA 2 – CRONOGRAMA DO PROGRAMA TESTE	12

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – MOMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	45
TABELA 2 – ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	48
TABELA 3 – FEEDBACK DOS TRABALHADORES DA AE QUANTO À PREOCUPAÇÃO COM O BEM-ESTAR	63
TABELA 4 – FEEDBACK DOS TRABALHADORES DA AE QUANTO À CELEBRAÇÃO.....	71
TABELA 5 – FEEDBACK DOS TRABALHADORES DA AE QUANTO À MOTIVAÇÃO POTENCIADA PELAS CHEFIAS	73
TABELA 6 – FEEDBACK DOS TRABALHADORES DA AE QUANTO AOS MOMENTOS DE SOCIALIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	76
TABELA 7 – FEEDBACK DOS TRABALHADORES DA AE QUANTO AO FEEDBACK NA ORGANIZAÇÃO .	81
TABELA 8 – SÍNTESE DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	91

GLOSSÁRIO

AEA – Aprendizagem e Educação de Adultos

EFA – Educação e Formação de Adultos

CODIFICAÇÃO

Para facilitar a leitura, a codificação será apresentada dividida em duas dimensões, ao invés de ordem alfabética: organização social e grande cadeia de retalho.

ORGANIZAÇÃO SOCIAL

AE – Organização sem fins lucrativos em estudo

PROGRAMA TESTE – Uma das ofertas de serviços da organização social; programa alvo de estudo neste trabalho de investigação; direccionado para jovens universitários ou quadros de empresas e que tem como foco, o desenvolvimento de competências de comunicação e liderança.

PPT – Participantes do Programa Teste

PROGRAMA X – Uma das ofertas de serviços da organização social; direccionado para jovens do ensino secundário e tem como objetivo, desenvolver competências como a autonomia, a proatividade e a superação, através de uma participação mais ativa e com impacto na comunidade.

PROGRAMA Y – Uma das ofertas de serviços da organização social (por questões de ética e de confidencialidade, não serão expostos mais detalhes sobre o mesmo).

PROGRAMA Z – Uma das ofertas de serviços da organização social (por questões de ética e de confidencialidade, não serão expostos mais detalhes sobre o mesmo).

TAE – Trabalhadores da organização social sem fins lucrativos

T1AE – Trabalhador 1 da organização social sem fins lucrativos

T2AE – Trabalhador 2 da organização social sem fins lucrativos

T3AE – Trabalhador 3 da organização social sem fins lucrativos

T4AE – Trabalhador 4 da organização social sem fins lucrativos

T5AE – Trabalhador 5 da organização social sem fins lucrativos

T6AE – Trabalhador 6 da organização social sem fins lucrativos

GRANDE CADEIA DE RETALHO

EDGCR - Grupo constituído pelos elementos da direção de loja da grande cadeia de retalho

GCR – Grande cadeia de retalho em estudo

GCRC1 – Grande cadeia de retalho da concorrência 1

GCRC2 – Grande cadeia de retalho da concorrência 2

GCRC3 – Grande cadeia de retalho da concorrência 3

GCRC4 – Grande cadeia de retalho da concorrência 4

GCRC5 – Grande cadeia de retalho da concorrência 5

GEGCRC2 – Grupo empresarial de uma grande cadeia de retalho da concorrência 2

IBE1 – Iniciativa desenvolvida pela grande cadeia de retalho para potenciar o bem-estar dos trabalhadores

L1 – Loja 1 da grande cadeia de retalho

L2 – Loja 2 da grande cadeia de retalho

L3 – Loja 3 da grande cadeia de retalho

MAGCR1 – Momento anual de planeamento do desenvolvimento individual dos trabalhadores da grande cadeia de retalho

MAGCR2 – Momento trimestral de acompanhamento do planeamento traçado de desenvolvimento individual dos trabalhadores da grande cadeia de retalho

MDRGCR – Momento de divulgação dos resultados da grande cadeia de retalho

PBTGCR1 – Parceiro da grande cadeia de retalho para benefícios aos trabalhadores

PBTGCR2 – Parceiro 2 da grande cadeia de retalho para benefícios aos trabalhadores

PDGCR – Plano de desenvolvimento individual da grande cadeia de retalho

PICGCR – Plataforma de comunicação da grande cadeia de retalho

PICGCR2 – Plataforma 2 de comunicação da grande cadeia de retalho

PIGCR – Processo de integração da grande cadeia de retalho

PLFRGCR – Plataforma de formação da grande cadeia de retalho

PPRGCR – Prémio de progresso pelos resultados da grande cadeia de retalho

PRGCR – Programa de recrutamento da grande cadeia de retalho

Q1 – Questionário trimestral de auscultação aos trabalhadores da grande cadeia de retalho

RGX – Região das lojas da grande cadeia de retalho em estudo

RGX1 – Qualquer outra região/cidade que não a da grande cadeia de retalho em estudo

T1L1 – Trabalhador 1 da loja 1 da grande cadeia de retalho

T1L2 – Trabalhador 1 da loja 2 da grande cadeia de retalho

T1L3 – Trabalhador 1 da loja 3 da grande cadeia de retalho

T2L1 – Trabalhador 2 da loja 1 da grande cadeia de retalho

T2L2 – Trabalhador 2 da loja 2 da grande cadeia de retalho

T3L1 – Trabalhador 3 da loja 1 da grande cadeia de retalho

T3L2 – Trabalhador 3 da loja 2 da grande cadeia de retalho

TRE – Trabalhadores responsáveis por equipas na grande cadeia de retalho

TRE1 – Trabalhadores responsáveis por coordenar determinada área na grande cadeia de retalho

TRE2 – Trabalhadores responsáveis por departamentos

Levem as instalações, as máquinas, as fábricas, mas deixem as pessoas.

Andrew Carnegie

INTRODUÇÃO

A elaboração deste Relatório de Estágio surge no âmbito do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos do Instituto de Educação da Universidade do Minho. Este documento tem como principal objetivo o relato da investigação levada a cabo ao longo do ano letivo de 2021/2022, numa organização privada, sem fins lucrativos, a atuar no setor social e numa Grande Cadeia de Retalho, em Portugal, que por questões de ética e de confidencialidade dos dados, não será exposta a área específica de intervenção. Ao longo de todo este documento será utilizada a sigla “AE” para fazer referência à organização e “GCR” para a empresa. Será também utilizado o artigo definido “o” para assegurar o anonimato dos intervenientes, assim como a tradução para português de Portugal, de todas as transcrições de participantes com outra nacionalidade que não a portuguesa.

A área de intervenção incidirá no diálogo entre a cultura organizacional e os processos de formação e educação. Até que ponto poderá, a cultura organizacional, influenciar o desenho e a construção dos processos de educação e formação promovidos pela organização? Terá esta cultura, em construção, um papel significativo na estimulação e concretização da própria missão? Mais ainda, será a cultura vivida dentro da organização, coerente com a oferta de serviços e o desenho de projetos educativos e formativos?

A escolha destas temáticas surge pela paixão e entusiasmo em lidar com pessoas, ativos em constante mutação e transformação, associada à crença afincada de que, se formos felizes a trabalhar, seremos mais capazes de gerir e equilibrar a vida pessoal, de atravessar momentos desafiantes e de, inevitavelmente, estarmos em condições de acrescentar valor à organização onde estamos inseridos. O mundo já se encontra a desbravar caminho numa reflexão sobre o impacto positivo do clima e da cultura organizacional como peças fundamentais no dia a dia de qualquer organização. Numa oferta formativa que, cada vez mais, se quer informal, prática e onde os formandos possam vestir a pele de agentes da formação, terá este dia a dia influência na criatividade e inovação? Poderá o clima funcionar como um reflexo das ofertas educativas desenhadas e pensadas no seio das organizações? Poderá a cultura ter voz na empatia e na escolha das empresas por determinados projetos de formação? Estas são algumas das inúmeras questões e inquietações que levaram à escolha deste tema e orientaram a linha de pensamento ao longo de toda a investigação. Embora a importância desta área ainda seja subestimada nos quadros de gestão das empresas, relevando o departamento de recursos humanos

para segundo plano e, concomitantemente, o processo de formação dos trabalhadores, vivemos, finalmente, uma era em que existe e se sente um maior reconhecimento do impacto destas áreas nos resultados e na produtividade e, por isso, naturalmente, uma maior abertura para serem estudadas e testadas.

Embora o objetivo central deste estudo não passe pelo aprofundamento dos conceitos e perspectivas teóricas de Educação e Formação, contudo, a sua abordagem, ainda que de forma ténida, é essencial para o desenvolvimento de um enquadramento teórico relevante e significativo. Muito mais do que conceitos, a preocupação está centrada numa reflexão e maior entendimento sobre a lógica das políticas de Educação e Formação. Por sua vez, foi dada uma maior ênfase a perspectivas teóricas no que à cultura organizacional diz respeito, para que fosse exequível a construção de um referencial teórico que orientasse esta investigação. Desta forma, e com o intuito de responder à pergunta de partida deste trabalho *“Terá a cultura organizacional influência no desenho dos processos de formação da AE?”*, partiu-se para uma tentativa de mapear as perceções dos trabalhadores de uma organização social relativamente à cultura organizacional vivida e aos processos de formação. Em seguida, selecionou-se um programa de formação de adultos como objeto de estudo e que será denominado, ao longo de todo o documento, de Programa Teste. Posteriormente, cruzaram-se estas perceções com o desenho do programa. Simultaneamente, recolheram-se perspectivas dos participantes no programa, trabalhadores da Grande Cadeia de Retalho, relativamente à cultura organizacional vivida na empresa e à participação no Programa Teste. Todos estes dados foram cruzados para tentar inferir o efeito da cultura organizacional da AE no desenho do Programa Teste, assim como as similaridades culturais entre a AE e a GCR. Importa lembrar que a maioria dos dados recolhidos auferem de um determinado grau de subjetividade (embora controlada pela permanente vigilância crítica), pois falamos de perspectivas e perceções. Perspetivas estas extraídas em diferentes momentos e dotadas de energia, sentimentos e emoções.

Este documento encontra-se organizado em cinco capítulos. Após esta introdução, será apresentado o enquadramento contextual do estágio, onde será caracterizada a organização social, o público-alvo e a oferta formativa. O Programa Teste será analisado com maior detalhe e será ainda apresentado um diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas. Posteriormente, iniciará o segundo capítulo onde se apresenta o estado da arte num breve enquadramento teórico, dividido em três tónicas: educação e formação; cultura e formação em contexto laboral; e perspectivas de formação. No primeiro ponto, pretende-se recuperar momentos históricos que foram relevantes para alcançar a

condição atual no que a estes temas diz respeito. No segundo momento, tenta-se construir um diálogo entre a formação e a cultura organizacional em contexto laboral, atravessando reflexões sobre o impacto da formação e da socialização profissional no compromisso organizacional. Para terminar o enquadramento teórico, será feita uma breve exposição sobre modos de trabalho, exposição de conteúdos e aprendizagem efetiva. Posteriormente, será apresentado o enquadramento metodológico do estágio, onde serão expostos os objetivos gerais e específicos de investigação e intervenção e onde será, ainda, descrita a apresentação e fundamentação da metodologia utilizada. Em seguida, serão apresentados e discutidos os resultados da análise de conteúdo e, finalmente, as considerações finais, as limitações da investigação e sugestões para novos estudos.

Urge perceber que não se pode gerir pessoas da mesma forma que se gerem máquinas, equipamentos e/ou dinheiro. Numa sociedade cada vez mais globalizada, onde o acesso à tecnologia permite o acesso à informação e ao conhecimento por parte de quem estiver disposto a procurar, as pessoas são, e serão cada vez mais, o ativo mais valioso e a nota dominante e diferenciadora, capaz de agregar valor, de garantir vantagens competitivas e a presença sustentável de qualquer organização no mercado de trabalho.

CAPÍTULO I

ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A AE é uma organização privada sem fins lucrativos, com sede em Oeiras, Lisboa. Foi criada informalmente em 2010 e formalmente em 2013.

A missão da organização passa por potenciar as novas gerações, de forma a contribuir para uma maior autonomia e proatividade dos jovens, capazes de transformar e de reestruturar a comunidade. A oferta de serviços da AE está dividida, essencialmente, em quatro grandes projetos de educação e formação. Para garantir o anonimato da AE, serão utilizadas as letras X, Y, Z e Programa Teste como códigos e não serão expostos ao detalhe todos os programas. O Programa Teste está direcionado para jovens universitários ou quadros de empresas e tem como foco, o desenvolvimento de competências de comunicação e de liderança. O Programa X é direcionado a jovens do ensino secundário e tem como objetivo desenvolver competências como a autonomia, a proatividade e a superação, através de uma participação mais ativa e com impacto na comunidade. Por questões de ética e de confidencialidade, e por não ser necessário para o processo de investigação deste trabalho, não serão revelados os objetivos dos programas Y e Z. Através da sua oferta de serviços, a AE já teve impacto em mais de 14.000 beneficiários, distribuídos em jovens, professores, estudantes universitários e quadros de empresas.

Relativamente à estrutura organizacional, a AE apresenta uma distribuição formal e vertical, estando a maioria das decisões vinculadas e dependentes do topo da hierarquia. No entanto, é dada aos trabalhadores uma autonomia em diversas decisões do quotidiano, assim como abertura para sugestão de novas ideias e conceitos a implementar. Os trabalhadores estão distribuídos por funções e projetos. Na ausência de um departamento específico de recursos humanos, a equipa está alocada a determinadas chefias. Relativamente às questões burocráticas e financeiras, são tratadas diretamente com o diretor geral. Assim, concomitantemente, o topo da hierarquia aliado com a equipa de gestão e coordenação, executa todas as funções relacionadas com o capital humano da organização (cf. figura 1).

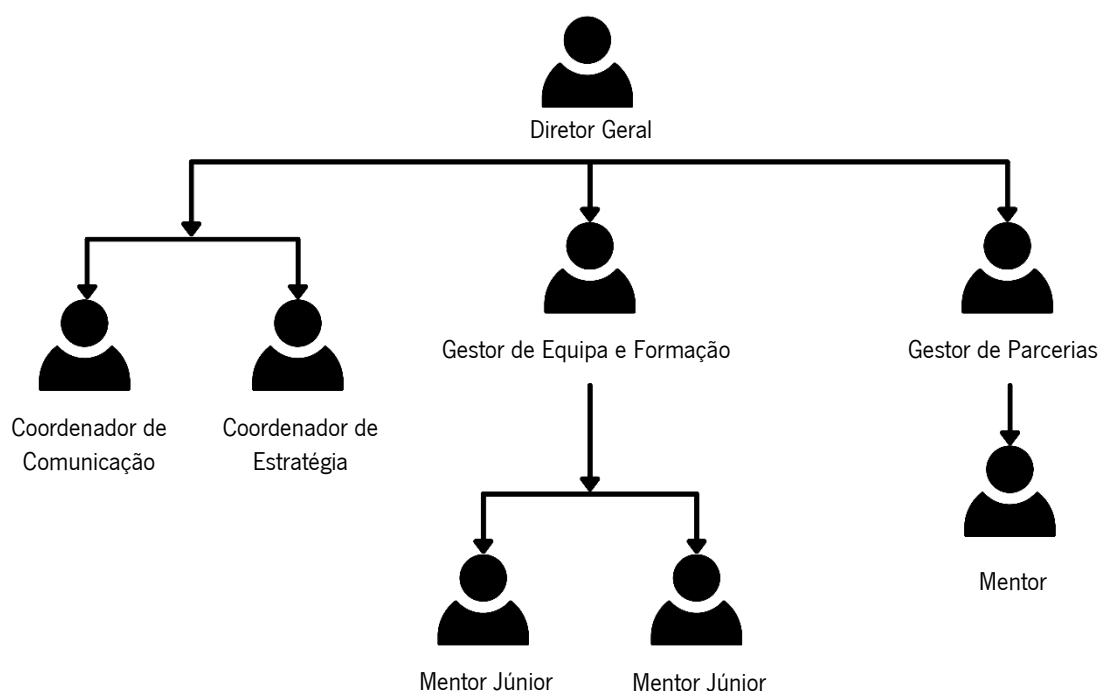


Figura 1 – Organograma da AE

Fonte: Elaborado pela autora e aprovado pelo diretor geral.

De acordo com o documento interno da organização *"Princípios Orientadores da AE"*, esta tem como guias "o foco no impacto", a "autonomia e capacidade de reconhecer quando se precisa de ajuda", a "constante busca pela excelência e desenvolvimento de competências", a "comunicação clara e objetiva", a "resolução de problemas e crises o mais precocemente possível", o "compromisso e respeito por todos os envolvidos" e o "ser realista e positivo, de forma a conseguir encontrar sentido para o trabalho que é desenvolvido desfrutando do caminho". Sustentada nestes ideais, a organização faz, efetivamente, um esforço no sentido de potenciar uma cultura integradora, um espaço seguro onde os trabalhadores se sintam motivados todos os dias. No entanto, devido a vários fatores, como o próprio tempo de existência da organização e o elevado nível de rotação de pessoal, entre outras, isso ainda não é uma realidade sedimentada. À primeira vista, é possível assinalar alguns elementos culturais e rituais visíveis integrados nos processos da organização. Todos os anos, existe uma semana de integração que reúne toda a equipa, assim como também encontros regulares e celebração de momentos específicos. Diariamente, é visível uma forma de estar informal e próxima desde o topo à base da hierarquia. Nos últimos anos, a organização assistiu a vários picos no que ao clima organizacional diz respeito. Naturalmente, o teletrabalho imposto a todos os trabalhadores devido à Covid-19 por mais de um ano, foi uma das variáveis que contribuiu, de forma significativa, para estas

alterações. Atualmente, a AE já está operacional dentro de um sistema híbrido de trabalho. O facto de existir uma rotatividade regular nos recursos humanos, natural neste tipo de organizações pelo “prazo de validade”¹ das funções a desempenhar, também contribui para uma maior dificuldade em sedimentar a cultura organizacional que se pretende alcançar. Edgar Schein (2004, p.17), um dos pioneiros na área, definiu cultura como

“[...] a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.²

Com efeito, cruzando a definição de Schein com a rotatividade dos trabalhadores e o tempo de existência da AE, é possível perceber a complexidade em estudar esta temática, precisamente por pressupor a existência de um passado e de estabilidade entre os elementos da organização.

A avaliação de desempenho é pouco estruturada, não existindo critérios definidos nem documentação oficial. No entanto, por vezes, em tom de conversa informal existem momentos destinados a esse fim. Este foi também um dos pontos a trabalhar ao longo desta intervenção, não sendo atribuído, no sentido estrito e formal, a denominação de avaliação de desempenho, mas sim um maior acompanhamento e mentoria, permitindo, desta forma, uma maior eficácia no diagnóstico de necessidades e na definição de objetivos profissionais, assim como um espaço apto à vulnerabilidade e bem-estar dos trabalhadores. No que à formação diz respeito, a mesma acontece apenas de forma pontual e individualizada, acabando por funcionar como mecanismo de reação ou, simplesmente, de oportunidade. Este tema será bastante aprofundado mais à frente neste documento.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO E OFERTA FORMATIVA

Atualmente, após um recente processo significativo de reestruturação, a organização conta com duas equipas de trabalho, uma sediada na cidade do Porto e outra em Lisboa. As duas juntas, operacionalizam os serviços da AE em todas as regiões do país. No total, a organização tem ao seu dispor 8 elementos, dos quais 7 são do sexo feminino – identificando-se com o género feminino – e 1

¹ A expressão “prazo de validade” surge no sentido de a função dos recursos humanos no terreno ser repetitiva ao longo dos anos, acabando por atingir, muitas vezes, um ponto de saturação.

² “[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu e que resolve os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado valioso e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” - tradução realizada pela autora.

do sexo masculino – identificando-se com o género masculino. Neste parâmetro, podemos verificar desafios no que à diversidade diz respeito. Quatro dos trabalhadores residem, atualmente, na zona Norte do país, três na zona da Grande Lisboa e um fora de Portugal. A média de idades é de 32,25 anos, com o valor mínimo de 21 e máximo de 44 anos. A preferência dada às idades mais jovens no que aos trabalhadores de terreno diz respeito, está ligada com o ideal de que a mensagem social se transmita de jovem para jovem, entre pares. No fundo, para que seja mais natural e imediata a identificação dos participantes com os mentores e para que estes possam assumir o papel de modelos de inspiração para os mais novos. Quatro dos trabalhadores estão fidelizados à instituição através de contratos sem termo, um a termo e três a termo incerto. Um dos trabalhadores é o próprio fundador e diretor geral, no ativo na organização desde o início. Ao dia de hoje, dois elementos trabalham há mais de dois anos na AE, dois há mais de um ano e dois iniciaram o percurso em setembro de 2021. Relativamente às habilitações literárias, todos os oito elementos possuem, pelo menos, uma licenciatura. A base de formação não é motivo de exclusão, pelo que, praticamente todas as licenciaturas são de áreas de intervenção distintas. Três dos trabalhadores têm como grau académico mais elevado o mestrado, um bacharelato, um a licenciatura e três a pós-graduação, dos quais dois estão ainda a prosseguir estudos em mestrado e doutoramento.

A AE não está organizada por um sistema tradicional de departamentos. Os trabalhadores estão distribuídos por funções, acabando por formar uma espécie de três linhas na pirâmide da hierarquia, sendo o topo constituído pelo Diretor Geral, o segundo patamar pelos Coordenadores de Parcerias, de Equipa, de Comunicação e de Estratégia e a base pelos Mentores, podendo esta última ser ainda dividida em Mentor e Mentor Júnior (cf. figura 1).

Relativamente ao público-alvo dos projetos educativos desenvolvidos pela instituição, o mesmo varia consoante o programa. Uma vez mais, por questões de ética e de confidencialidade, serão apenas detalhados os públicos-alvo do Programa X e do Programa Teste, este último num ponto seguinte (1.3) destinado ao efeito. O Programa X, como referido anteriormente, é destinado a jovens do ensino secundário, ou seja, alunos a frequentar o 10º, 11º e 12º anos de escolaridade. Atualmente, é implementado no ensino público regular e profissional, em todas as regiões de Portugal continental.

1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA TESTE

Um dos programas oferecido pela AE enquanto serviço de formação para adultos, é o Programa Teste, que surge assim como um dos principais objetos de estudo desta investigação/intervenção, como é possível de verificar pelo excerto seguinte:

"O Programa Teste faz, desde 2013, parte do role de iniciativas desenvolvidas pela AE como mais uma estratégia para atingir a missão de: *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*." (Documento interno de caracterização do Programa Teste)

A missão escrita e utilizada pela AE é a mesma que aparece nos documentos do Programa Teste como resultado a alcançar através dos objetivos específicos do programa. Os participantes do programa assumem um papel que vai ao encontro da missão e potenciam toda uma nova geração para o mesmo resultado, assumindo também, por consequência, a função de multiplicadores de impacto:

"A função dos participantes no Programa Teste é serem um multiplicador, com menos recursos, fazer mais e permitir ancorar a intervenção [...] é um programa de formação em si muito bom e que oferece coisas diferentes." (Excerto retirado da entrevista com o diretor geral)

Ao Programa Teste podemos atribuir diversos públicos-alvo, desde jovens universitários e/ou quadros de empresa. Atualmente, este programa é implementado numa região de Portugal *(oculta por questões de ética e de confidencialidade)* a trabalhadores de uma Grande Cadeia de Retalho *(ramo oculto por questões de ética e de confidencialidade)*. Os beneficiários são referenciados pela empresa e, posteriormente, submetem a sua própria candidatura. Segundo o documento interno de caracterização do Programa Teste "[...] muitos dos profissionais que se candidatam são destacados pelos seus chefes ou antigos colegas que já participaram no programa, por considerarem que poderá ser uma mais-valia para a sua evolução de carreira e enquanto profissionais". A idade não é um fator de exclusão, pelo que, habitualmente, os participantes são de faixas etárias muito diversas. No ano letivo de 2021/2022, o programa foi implementado em seis trabalhadores, quatro do sexo masculino e dois do sexo feminino, com uma média de idades de 21,83 anos, onde o valor mais alto foi de 38 anos e o mais baixo de 26 anos. Simultaneamente, estes trabalhadores implementaram o Programa X em turmas do ensino secundário de escolas dessa mesma região, sempre com um acompanhamento e mentoria por parte da equipa da AE. Este percurso de formação tem a duração de um ano letivo. O Programa Teste encontra-se na sétima edição e conta com 45 beneficiários diretos e 871 indiretos (jovens).³ O

³ Informação retirada do documento internos da AE de caracterização dos participantes no Programa Teste.

Programa Teste tem como bandeiras o desenvolvimento das competências de comunicação e de liderança, expressas nos excertos a seguir:

"Desenvolve competências de liderança através de uma formação imersiva." (Documento interno de caracterização do Programa Teste)

"Porque é que isto existe? Principalmente, para desenvolvermos um bocadinho o que é que é isto de ser um líder e com isso vêm todas as outras competências importantes para conseguir uma boa liderança, como a comunicação, a autonomia, a gestão de equipas e a gestão de tempo, a gestão do trabalho [...]" (Excerto retirado da entrevista exploratória com a coordenadora do Programa Teste)

Esta forma de execução do Programa Teste vai ao encontro da visão da AE ao empoderar os participantes relativamente à implementação do programa. São responsabilizados pelo resultado das suas ações, assim como os trabalhadores da organização o são no desenvolvimento da sua função. As experiências de superação ocorrem através do carácter imersivo e experiencial da formação inicial de dois dias e pela aprendizagem na ação, no contexto escolar com os jovens ao longo do ano. Um objetivo sempre intrínseco e transversal a toda a atividade da AE é o impacto social na comunidade, estando mesmo patente no documento interno:

"Lógica de serviço: prestar um serviço à comunidade." (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

O Programa Teste não é exceção:

"O grupo de profissionais do Programa Teste tem como principal função a dinamização e o acompanhamento de grupos de jovens do Programa X, orientando e despertando as competências dos jovens, de forma a adotarem uma postura ativa e positiva na sociedade." (Documento interno de caracterização do Programa Teste)

"(...) Além deste apoio no desenvolvimento de competências, os Participantes do Programa Teste acompanham todo o processo de idealizar, planear e implementar projetos sociais dos jovens que terão impacto nas suas comunidades." (Documento interno de caracterização do Programa Teste)

Durante todo o processo, os participantes são acompanhados pela equipa da AE:

"Ao longo do ano letivo, a equipa da AE promove formação e acompanhamento contínuo de apoio [...] é realizado em modelo híbrido, à distância e, principalmente, através de reuniões presenciais mensais [...]" (Documento interno de caracterização do Programa Teste)

O acompanhamento é contínuo e a preocupação constante. Através de um sistema híbrido de mentoria, é garantido o apoio necessário, em qualquer momento, a todos os participantes do programa. Isto permite que entre os momentos de formação presencial, continue a existir *feedback*

constante aquando dos *timings* em que o participante executa sozinho, indo ao encontro dos ideais vividos no dia a dia da AE com os seus próprios trabalhadores:

“Compromisso e respeito por todos os envolvidos: criar uma relação de confiança, ter atenção às pessoas; dar e receber *feedback*, como forma de melhorar.” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

A coordenadora do Programa Teste explica como decorrem os momentos mensais de formação presencial:

"Nestas reuniões são partilhadas conquistas e dificuldades enfrentadas em terreno e são abordadas outras temáticas importante para a evolução dos intervenientes, nomeadamente, a gestão de conflitos, a alfabetização emocional, a gestão de projeto, a gestão de expectativas, entre outros. Também nestes momentos, os formadores responsáveis pelo programa dão o *feedback* para promoção da evolução." (Documento interno de caracterização do Programa Teste)

Se continuarmos o exercício de cruzar esta intervenção com os Princípios Orientadores da AE, é possível encontrar correspondências significativas na intenção da ação:

“Foco no Impacto: Foco na finalidade e perceber sempre o “porquê”; regra do 80/20; Foco no que é prioritário; Foco na solução e não no problema.” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

“Constante busca pela excelência e desenvolvimento de competências: Foco no ser/fazer sempre melhor; aprender com os erros.” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

“Resolução dos problemas/crises logo no início: Prestar atenção aos sinais e agir imediatamente sobre o problema.” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

As reuniões mensais são parte da espinha dorsal do programa. É aqui onde o *feedback* é mais significativo e onde são treinados os próximos passos. Por vezes, estes momentos são recheados de formação específica, desenhada para responder às necessidades do grupo de participantes em particular.

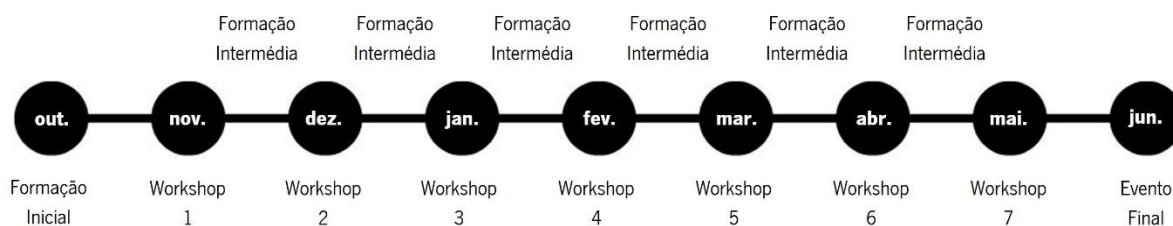


Figura 2 – Cronograma do Programa Teste

Fonte: Elaborado pela autora para facilitar o entendimento do leitor.

1.4 DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES, MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS

O rendimento e a produtividade das equipas e grupos de trabalho, potenciado pelo ambiente e pelo clima organizacional, pela motivação, resiliência e por uma flexibilidade baseada na confiança e profissionalismo, são temas sobre os quais, acredito profundamente, vale cada vez mais investir o tempo e estudar, testar, aplicar, falhar, voltar a estudar, a testar e a aplicar de forma contínua, provavelmente sem chegar ao destino e continuamente a descobrir novos caminhos adaptados às necessidades do contexto e das pessoas. Atualmente, existe já uma maior predisposição para levantar o véu sobre questões relacionadas com o impacto da cultura, do empenhamento organizacional e da satisfação laboral no rendimento e na produtividade dos trabalhadores de qualquer organização que pautem pelos discursos modernos relativamente à gestão de recursos humanos. O efeito da cultura organizacional no desenho das ofertas educativas e de formação, é um tema pouco explorado, pelo menos no âmbito académico, algo que também pesou na motivação para esta investigação.

A AE tem vindo a mostrar um interesse particular por esta temática, não tendo, no entanto, recursos humanos para a operacionalizar de uma forma mais estruturada. Contudo, sendo uma organização social com a ambição de incutir uma mudança de comportamento, vê como indispensável a necessidade de o viver internamente. Segundo o Diretor Geral, “A cultura organizacional é vista como um reforço e sustento da própria missão, ajudando a garantir a eficiência operacional, a inovação e a criatividade.” Desta forma, foi possível acordar esta intervenção através do interesse mútuo de ambas as partes. A expectativa prende-se, acima de tudo, com a possibilidade de intervir diretamente no terreno onde tudo acontece e onde poderá ser possível investigar, estudar e aplicar novas ideias e soluções que possam surgir deste trabalho, assim como, e por consequência, poder visualizar e acompanhar o resultado de novas medidas que possam vir a ser implementadas.

Acredito que, cada vez mais, será impossível distanciar a vida profissional da vida pessoal. Desta forma, é imperativo criar felicidade, bem-estar e segurança onde passamos a maior parte do tempo, estendendo este suporte à vida pessoal e à estabilidade mental. Assim, decidi que este seria o ponto de partida, acautelando a resiliência pela crença total no poder de transformação organizacional através da satisfação, empoderamento, formação, sustentabilidade, segurança e felicidade dos trabalhadores.

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO

2.1 EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Mais do que nunca, é imperativo aceitar e compreender que o processo de educação e aprendizagem há muito que deixou de ser estanque para passar a ser ao longo da vida. Negar esta transformação é escolher ficar para trás numa sociedade cada vez mais competitiva e apressada. Hoje, a educação desmembra-se em formal, informal e não formal, completa-se em alternativas ao tradicional percurso escolar e começa, finalmente, a abraçar novas “disciplinas”, fundamentais à emancipação do cidadão ativo, culto e social. Paralelamente, empresas e instituições abrem horizontes numa tentativa, ainda tépida, de interiorizar e colocar em prática esta andragogia contínua e permanente. Já em 1977, Lesne (1984, p. 23), referindo-se à formação de adultos, posicionava-a "[...] como um quase-sistema em vias de organização e estruturação, cujas relações formais com o sistema de ensino tendem a institucionalizar-se". Passados quase cinquenta anos, seria de esperar que um caminho maior neste sentido tivesse sido já percorrido. Importa não esquecer que um adulto é parte integrante do presente da sociedade, tendo as suas ações um impacto significativo no caminho a seguir, na evolução e na transformação, tornando, no mínimo, "[...] difícil negligenciar esta característica fundamental do adulto enquanto agente social, não futuro, mas actual." (Lesne, 1984, p. 26). Desta forma, é incontornável o facto de a formação de adultos ser parte preponderante do processo de socialização, assumindo o trabalho, a atividade e o contexto profissional, o carácter de agentes de socialização.

Atualmente as políticas educativas estão ainda muito voltadas para a qualificação dos jovens, descurando o ensino para os adultos em idade ativa e com ação na comunidade e no mercado de trabalho e até, ainda, a quem já ultrapassou a idade para se manter em funções laborais. Esta última seria toda uma outra discussão, fundamentada numa das necessidades básicas de todo o ser humano e independente da idade que marca o cartão de cidadão – o sentimento de utilidade. A verdade é que enfrentamos, hoje, problemas globais e com uma urgência dramática, com um prazo de validade não extensível até ao término do tradicional percurso escolar pelos jovens alunos atuais e, no entanto, ignoramos que num passado não muito distante, em pleno século XX, 20% da população mundial adulta era analfabeta (Fernández, 2006, p. 27). Enquanto entusiasta por biografias, é-me difícil escrever sobre a aprendizagem de adultos sem passar pelas histórias de vida. A verdade é que enquanto jovens e jovens adultos, vamos partilhando momentos e contando aventuras, iniciando a conversa com o habitual “tenho uma história para te contar”. Se pararmos para refletir sobre esta afirmação, será que temos, efetivamente, várias histórias para contar aos 20 e aos 30 anos? Ou

teremos momentos, instantes, aventuras, aspirações ao amor e corações partidos? Uma história pressupõe uma epígrafe, um prefácio, um epílogo, um amor proibido ou um luto por fazer. Uma história pressupõe uma série de emoções e experiências que precisam de tempo para serem vividas. As histórias de vida surgem como uma espécie de filme de cinema, prendendo a atenção do espectador através de um percurso real, contado muitas vezes na primeira pessoa e assumindo a vulnerabilidade do que é ser-se humano. Não será esta uma das maiores lacunas do sistema educativo atual? Levar para dentro de uma sala de aula as aprendizagens inferidas através da realidade de cada um? Porque descuramos nós o potencial infinito de quem já viveu mais tempo, já errou mais vezes e está agora mais capaz de aprender com base num conceito, por vezes infeliz, de esperança média de vida ou de obsoletismo? Esta forma de estar é contrariar algo que nos é inato enquanto seres humanos, pois nascemos incompletos em toda a nossa essência e, por isso mesmo, “[...] as pessoas, pela sua incompletude, estão condenadas a aprender” (Canário, 2016, p. 271). Se estamos condenados a aprender, não deveria ser uma obrigação moral e social garantir o acesso a esta aprendizagem em conformidade com as necessidades de cada cidadão e a par da velocidade de transformação global?

Para trabalhar no presente e garantir a evolução no futuro, importa olhar para trás e perceber o caminho feito até então. Foi no período pós II Guerra Mundial que se verificou um aumento significativo de ofertas educativas, definido por Canário (2016, p.265) como uma “[...] expansão acelerada da formação de adultos”. Esta oferta não cresceu só em quantidade, mas também em diversidade, acabando por ganhar uma “identidade própria”, emergindo como uma voz oposta à escola tradicional. Foi através desta identidade que surgiu uma nova forma de perspetivar a educação como algo global e ainda, como uma crítica ao modelo escolar. Assim, nasceu o movimento de Educação Permanente que situava a pessoa como sujeito da formação. Foi através deste conceito que “[...] a formação de adultos instituiu-se como uma visão do mundo, que pretende a sua transformação” (Canário, 2016, p. 265). Em 1976, na Conferência da Unesco, foi estabelecida a distinção entre educação formal, não formal e informal, retirando, assim, algum ónus à educação escolar. No período dos “Trinta Anos Gloriosos”, verificou-se um forte investimento na educação. Canário (2016, p.266) recorre à teoria do capital humano (Mesquita, 2000) para enfatizar o facto de a educação ser vista como um investimento ao invés de mais um custo. Fica patente a crença na educação como “[...] requisito para o crescimento e modernização económica” (Canário, 2016, p. 266). Esta aposta na educação e na alfabetização em massa, surge ainda como condição imprescindível para a diminuição do hiato entre os países nórdicos e os denominados de Terceiro Mundo e como solução para a recuperação económica de uma Europa

de escassez arruinada pela guerra. Passou a assumir-se que o desenvolvimento era equivalente ao crescimento económico, alicerçando a comparação entre países no Produto Interno Bruto (PIB) (Canário, 2016, p.267). Passamos assim, a assistir ao confronto “desenvolvimento” vs “subdesenvolvimento”. Aquando da primeira crise do petróleo, foi dado o primeiro choque de realidade no que aos limites desta produção em massa diz respeito. Ficou patente a necessidade do uso excessivo de recursos não renováveis que, por sua vez, deixou a descoberto a fragilidade deste suposto crescimento económico (Canário, 2016, p.267). Este novo dilema social não levou, de todo, a uma diminuição na produção. Foi descoberta uma nova consciência de limitações iminentes, sendo, no entanto, absolvidas pela ânsia de mais dinheiro e maior poder. Esta contínua produção em massa veio aumentar o distanciamento entre as desigualdades sociais. A própria questão da alfabetização foi equacionada mediante novos parâmetros económicos, acabando mesmo por se esvaziar de significado. Ainda assim, foi por esta altura que “[...] se afirmou uma crítica pedagógica à forma escolar que deu identidade ao campo da educação e formação de adultos” (Canário, 2016, p. 268). Em França, admitiu-se pela primeira vez que “[...] os analfabetos não são só aqueles que não foram à escola, como também aqueles que, tendo ido e aprendido, não encontraram um sentido nem uma função social para aquilo que aprenderam.” (Fernández, 2006, p. 35). Paremos para saborear as palavras de Paulo Freire quando posiciona o leitor como “[...] aquele que se implica no texto e implica o texto na vida; é aquele que usa a palavra para transformar a vida e usa a vida para transformar os textos.” (citado por Fernández, 2006, p.42). Por esta altura, é vasta a literatura que nos remete para esta dimensão social e transformadora da aprendizagem. Foi a partir dos anos 80 e 90 que se começou a assistir a uma erosão das políticas e práticas de formação na raiz da sua essência. Esta subordinação à economia levou a que a formação se reajustasse e reorganizasse segundo lógicas de mercado. Foi nesta altura que se verificou a substituição da formação de adultos como direito, para emergir “[...] como dever em que cada indivíduo é o principal responsável pela sua inserção no mercado de trabalho” (Canário, 2016, pp. 272–273). Passa a ser visto como capital e tem como dever negociar e vender-se ao melhor preço do mercado. É aqui que se assume, definitivamente, a rutura com a ideologia da Educação Permanente e se fica a conhecer o conceito de Aprendizagem ao Longo da Vida, emergente através da dissociação dos princípios e valores da Educação Permanente. Esta visão aparece sustentada pelo Memorando sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida da Comissão Europeia dos anos 90 e pela denominada Estratégia de Lisboa, que “[...] apontava para a transformação da Europa na área económica mais competitiva em nível global” (Lima, 2007) e confirmava o “[...] papel central da educação e da formação na agenda da União Europeia para o

crescimento e o emprego" (Bernardes, 2008, p. 60). Este novo conceito deixa de parte o carácter humano e social da educação permanente, assumindo como uma espécie de cartão de visita "[...] uma visão econômica e realista da produção e gestão de competências." (Carré & Caspar, 2004 citado por Canário, 2016, p.266). O plano de desenvolvimento estratégico da União Europeia – "Estratégia de Lisboa" – foi aprovado em Março de 2000 e tinha como objetivo "[...] of constructing the most dynamic and competitive economy in the world by 2010, based on knowledge and, simultaneously, capable of guaranteeing a sustainable economic growth"⁴ (Lima & Guimarães, 2011, p. 77).

A globalização começa a ganhar forma e assistimos a um crescente aumento das desigualdades sociais.

"A passagem de uma Europa do pleno emprego para um desemprego estrutural, acompanhado pela precarização do trabalho e pela perda de direitos das classes trabalhadoras, configura uma crise do trabalho que é, concomitantemente, uma crise de sociedade. A empregabilidade, a produtividade e a competitividade emergem como uma trilogia de palavras-chave que sintetizam uma nova ideologia da formação profissional, e esta configura a passagem de uma lógica de educação democrática para uma lógica de mera gestão de mão de obra assalariada [...]" (Canário, 2016, p. 273)

Neste excerto o autor expressa de uma forma muito concisa, precisa e clara o momento que se vive no seio da Europa por esta altura. A responsabilização individual pelo portefólio de competências é, cada vez mais, uma realidade e condição para se manter em jogo no ringue que é o mercado de trabalho. Se eram as classificações e os diplomas que orientavam a folha salarial dos trabalhadores até então, verifica-se agora "A crise dos sistemas tradicionais de classificação [...] estreitamente ligada à emergência do modelo de competência que acompanha as mutações das organizações e do mercado de trabalho." (Canário, 2016, p. 274). É relativamente fácil de perceber que uma autorresponsabilização das competências, aliada aos novos processos de avaliação e a uma negociação de um para um no que às condições de trabalho diz respeito, potencia uma competitividade muitas vezes extrema e não saudável entre os trabalhadores.

Num passado que é recente, Bernardes (2019, p.76) afirma que o "[...] discurso do vocacionalismo e do desenvolvimento de recursos humanos para a competitividade económica, é dominante nas organizações internacionais e supranacionais, como a União Europeia". Ora, isto leva-nos para a reflexão sobre o posicionamento deste - hoje muitas vezes denominado de empoderamento - desenvolvimento de recursos humanos. Assistimos, maioritariamente, a um incentivo à formação e

⁴ "A construção da economia mais dinâmica e competitiva do mundo até 2010, baseada no conhecimento e, simultaneamente, capaz de garantir um crescimento económico sustentável." – tradução realizada pela autora.

aprendizagem no que diz respeito a competências técnicas, necessárias pelos avanços tecnológicos de *softwares* e máquinas em determinadas funções, reduzindo a educação de adultos “[...] a uma concepção técnica e instrumental” (Bernardes, 2019, p. 76). Não obstante, começam a emergir algumas práticas enquadradas numa dimensão necessária e importante da aprendizagem, não sendo, no entanto e à semelhança do que refere a mesma autora em 2019 “[...] consideradas, pela empresa, como tal [formação], porque se demarcam da lógica dominante dos discursos de educação e formação para o desenvolvimento económico e para a empregabilidade e da perspectiva instrumental e adaptativa dos processos de formação.” (p. 76). Contudo, e embora esta seja ainda uma realidade, é notória a tentativa de se começar a trilhar um caminho no sentido contrário. Já existem empresas a facultar dinâmicas de formação e aprendizagem num contexto não formal e que, muitas vezes, não são sequer reconhecidas devido, talvez, à falta de indicadores visíveis e quantitativos, pois falamos de “[...] dinâmicas fora do âmbito tradicional dos cursos e ações, dotadas de um carácter não formal e menos institucionalizado” (Bernardes, 2019, p. 76).

É urgente encontrar mecanismos que permitam quantificar qualitativamente o impacto de determinadas aprendizagens na mudança de comportamentos, continuando a verificar-se a mesma necessidade alertada pela UNESCO (2016, p. 20) em que “Para entender o verdadeiro valor da AEA [Aprendizagem e Educação de Adultos], precisamos desenvolver formas melhores de medir seu impacto.”. Todavia, é importante não deixar cair no esquecimento que “Os números podem, pois, moldar a nossa maneira de ler a realidade, como também as possibilidades de acção e de inovação, mas podem também, naturalmente, incluir subjetividades.” (Bernardes, 2019, p. 77). Se olharmos para o próprio sistema educativo em Portugal e em completa oposição ao modelo social de educação de pessoas adultas (Fernández, 2006, p. 59) que “[...] transcende a aprendizagem de competências literárias, o espaço escolar de aprendizagem e a via académica como caminho exclusivo de formação”, continuamos a classificar os alunos em escalas e as escolas em *rankings*, a filtrar e a seleccionar estudantes universitários apenas com base na média, num momento de exame nacional com ponderação de 50% da nota de entrada ou no número da conta bancária e, o mais grave de tudo isto, a continuar a deixar demasiadas pessoas para trás.

O acesso à informação é também uma preocupação antiga, enfatizada na Declaração de Hamburgo já em 1997. Com a evolução das tecnologias há um aumento da necessidade de aprendizagem em conformidade e de riscos sérios de exclusão, assumindo a educação de adultos um papel preponderante na limitação dos mesmos (UNESCO-UIE, 1997, p. 6), até porque “Em Portugal,

para além de existirem hoje elevados índices de desemprego pouco qualificado, assiste-se a um baixo nível de habilitações e de qualificações da população empregada.” (Bernardes, 2008, p. 60). Consequentemente, verificamos um alargamento cada vez mais preocupante do hiato entre as desigualdades de acesso ao ensino e, muitas vezes, à qualidade do mesmo. Estes jovens são os adultos do futuro, todos! Os que têm acesso à educação e os que ficam para trás. Segundo a UNESCO (2016, p.71) “A educação é um importante fator de previsão de expectativa de vida na maioria dos países”. Por consequência, se o acesso não é transversal, é lógico afirmar que “[...] embora a educação beneficie parte da população, ela também pode aumentar as desigualdades” (UNESCO, 2016). Tudo isto apenas reveste de maior significado e preponderância o papel da educação de adultos face a estas lacunas, enfatizando o facto de a EFA se afirmar “[...] como o instrumento de excelência capaz de dotar as pessoas de competências para o exercício de uma atitude cidadã, informada e responsável” (R. Canário et al., 2019, p. 3). A obrigação fica para todos nós, enquanto sociedade, de desenvolver políticas de formação e educação de adultos que permitam abraçar, um dia, todos sem exceção. Contudo, o caminho avizinha-se moroso e longo, como podemos verificar em seguida:

“De acordo com os dados do Relatório anual de formação continua, no Continente, em 2018, 42,3 mil empresas promoveram ações de formação para os seus trabalhadores, o que correspondia a 16,3% do total de empresas que responderam ao Relatório Único. Estas ações de formação abrangeram cerca de 1.052,6 mil trabalhadores (34,7% do total dos trabalhadores ao serviço nas referidas empresas)” (Centro de Relações Laborais, 2020, p. 33).

Para além do caminho ser longo, não estão reunidas as condições necessárias para que a formação e educação de adultos possa ser providenciada pelas empresas. Em Portugal, no ano de 2018, a formação era tão mais uma realidade quanto maior a dimensão das empresas (Centro de Relações Laborais, 2020, pp. 259-260), o que nos deixa a reflexão do que ainda falta reunir para que as pequenas e médias empresas consigam incluir a formação contínua nas suas realidades. Mais desafiante ainda é a transformação e ressignificação de crenças alusivas à produtividade taylorista, um passado ainda muito presente no nosso país. Urge investir nesta questão, revelando as infinitas possibilidades de coexistência harmoniosa e eficaz no seio de uma quimera organizacional onde habitam o compromisso, a responsabilidade, o trabalho, a formação, o desenvolvimento profissional e pessoal, a felicidade e o bem-estar, entre uma série infinita de outras dimensões, todas possíveis de viver num só organismo. Uma das grandes lacunas apontada por Bernardes (2019, p. 79), é o facto de nos relatórios colocados às empresas, a uma escala internacional, práticas riquíssimas em

aprendizagens e com efeitos imediatos na transformação de comportamentos estarem alocadas em “actividades, situações e eventos”, fazendo lembrar

“[...] que muito do que se aprende não é intencionalmente ensinado, o que é verdadeiramente importante é multiplicar as oportunidades de aprendizagem, tendo em conta a diversidade de domínios e a pluralidade de contextos, práticas e metodologias que fazem parte do património da EFA.” (Canário et al., 2019, p. 3)

Uma vez mais, está na altura destas práticas serem integradas numa lógica de formação de adultos e educação permanente, pois “[...] contemplam objectivos mais amplos pela contribuição para a formação do trabalhador como indivíduo, como cidadão e membro da comunidade.” (Bernardes, 2019, p. 80) e porque “As pessoas adultas aprendem com a vida, aprendem com a experiência, aprendem da teia de relações em que se desenvolvem.” (Fernández, 2006, p. 60) Uma outra variável que contribui para este crescimento exponencial do hiato no que às desigualdades diz respeito, prende-se com a seleção e o acesso à formação existente. Segundo a UNESCO (2016, pp. 34–48), adultos que vivem na pobreza e áreas rurais, minorias étnicas, mulheres, adultos com baixa escolaridade, refugiados e migrantes continuam a ter um acesso limitado, por vezes inexistente, a oportunidades de aprendizagem, contribuindo assim, uma vez mais, para o alargamento desta fenda social. Ainda, áreas como finanças, negócios, técnicas e administrativas providenciaram mais formação aos trabalhadores do que setores como a construção, produção e serviços (Wiseman & Parry, 2017, p. 29).

Ao refletirmos sobre todas estas questões e variáveis, automaticamente fica patente o acesso privilegiado a quem já inicia esta jornada num ponto de partida mais à frente, seja por trabalhar numa grande superfície com inúmeros recursos, por desempenhar um cargo considerado erudito pelos demais, ou, pelo contrário, técnico o suficiente para ser indispensável, mesmo que no fundo da dita pirâmide organizacional ou ainda, simplesmente, por não ter nascido para a conta das minorias. Assistimos, assim, à manifestação do modelo educativo económico produtivo “[...] incorporado no mecanismo do mercado e da produtividade, o que tem mais dinheiro, o que tem um melhor posto de trabalho, o que está numa empresa mais potente, mais possibilidades tem de formação e de aprender.” (Fernández, 2006, p. 72). Ou seja, é imperativo que as formações promovidas pelas empresas surjam sustentadas em fatores de inclusão e equidade entre os trabalhadores de modo a evitar a discriminação laboral e um aumento sem retorno das desigualdades sociais.

Também na já citada Declaração de Hamburgo (1997, p.1), um outro ponto carece de atenção ao citar que “Adult education thus becomes more than a right; it is a key to the twenty-first century. It is

both a consequence of active citizenship and a condition for full participation in society.⁵” Este é um posicionamento claro por parte da União Europeia no que à educação de adultos diz respeito. Podemos considerar que foi um ponto onde se verificaram consequências significativas para Portugal neste campo de intervenção, sendo, posteriormente, criados o Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, os Cursos EFA e os Centros de Novas Oportunidades, todos na mesma década (Canário et al., 2019, p. 4). Durante a crise financeira e os chamados “anos da troika”, determinadas práticas foram interrompidas e foi só no ano de 2016 que foi lançado o Programa Qualifica em Portugal e que “[...] constituiu um sinal de esperança na retoma de um investimento público na EFA que conheceu, desde 2011, um notório desinvestimento [...] traduzido numa acentuada queda do número de pessoas adultas inscritas em ofertas públicas de EFA.” (Canário et al., 2019, p. 4). Muito se questionou a qualidade inerente a programas de educação e formação de adultos em Portugal e a verdade é que fica a sensação de que estamos apenas a fabricar “pensos rápidos”. Isto é, quando não enfrentamos uma crise financeira, são lançados programas que tentam ir ao encontro desta necessidade, não estando, contudo, assentes em políticas fundamentadas que garantam a continuidade e a mudança de perspetiva por parte da sociedade. Enquanto a EFA for percecionada como prescindível, todas as iniciativas serão efémeras e substituíveis quando confrontados com crises financeiras e orçamentos curtos. Consequentemente, o investimento na qualidade também ficará aquém do que é expectável, não contribuindo, de todo, para uma sedimentação profunda das aprendizagens, pois

“As competências solicitam um permanente investimento, por um lado pela erosão a que são sujeitas e, por outro lado, pelo facto de as metas em termos de saberes e aptidões se colocarem em níveis de complexidade crescente que remetem para patamares sempre mais exigentes. O horizonte recua à medida que vamos cumprindo metas mais imediatas.” (Canário et al., 2019, p. 5)

Esta última metáfora é maravilhosamente assustadora, fazendo um perfeito jus à realidade portuguesa. Utilizamos e percecionamos a formação num sentido reativo, de solução imediata ao invés de uma antecipação profunda de mãos dadas com a transformação humana, profissional e social. De notar ainda que em Portugal, os baixos níveis de literacia verificam-se ao nível da população assalariada, empregadora e em setores academicamente bem qualificados (Canário et al., 2019, p. 5), apesar de a maioria da população adulta que procura, atualmente, formação, o fazer pelos novos desafios laborais

⁵ “A educação de adultos torna-se assim mais do que um direito; é uma chave para a século XXI. É, simultaneamente, uma consequência da cidadania ativa e uma condição para a plena participação na sociedade.” – tradução realizada pela autora.

impingidos pela sociedade e não por interrogações sociais ou lacunas académicas (Fernández, 2006, p. 68). Não obstante e sem retirar qualquer significado, urgência e importância no que às competências técnicas diz respeito, pois sem elas continuarão a ficar demasiadas pessoas para trás, se atentarmos no Orçamento de Estado de 2022, na área governativa de Educação, a única referência à educação e formação de adultos prende-se apenas com o aprofundamento do programa Qualifica, continuando a faltar esta transmutação de pensamento, visão, perspetiva e forma de estar enquanto indivíduo singular e membro de uma sociedade que é um organismo vivo em constante mutação. Continua a ser imperativo desbravar caminho no sentido de

“[...] a EFA não pode ser reduzida à formação profissional de mãe-de-obra, embora também a possa incluir; não corresponde a um “equipamento individual” de competências, cuja construção é sempre um processo coletivo e contextual, embora se exijam políticas capazes de responder às características específicas de cada pessoa; não se limita a qualificar indivíduos, mas também a qualificar organizações (empresas, famílias) e territórios. Assim, a acção pública terá de ser territorialmente diferenciada e metodologicamente adequada à diversidade de contextos.” (Canário et al., 2019, p. 8)

É imperativo avançar nesta transformação de posicionamento no que à educação e formação de adultos diz respeito. É urgente as instituições públicas e privadas sedimentarem esforços neste sentido, assumindo a responsabilidade que lhe é inerente e não se despedindo, mutuamente, destes encargos. Assistimos, hoje, a uma espécie de polissemia dicotómica, onde se vendem os discursos modernos de flexibilidade e bem-estar, sem nos debruçarmos a fundo sobre o impacto real desta competitividade oculta na saúde mental e na produtividade dos trabalhadores, nesta velocidade assustadora com que somos obrigados a aprender e a reaprender matérias diferentes e em constante evolução. O jargão trouxe afirmações como “[...] a informação se triplica a cada três anos, o conhecimento duplica cada dez e a sabedoria segue a um ritmo lento.” (Fernández, 2006, p. 76). Não quero com isto posicionar-me do lado contrário a estes discursos, pois acredito, genuinamente, no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sem gavetas, de mãos dadas. Em pleno século XXI continuam a ficar demasiadas pessoas para trás. Enquanto sociedade, não conseguimos garantir o usufruto pleno do Artigo 1º da Declaração Universal dos Direitos Humanos: “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”. Um dia gozei o fado de ouvir um professor dizer uma frase que mudaria a minha vida para sempre: “Em contexto de guerra, ficar neutro é covardia.” Na

altura não compreendi a profundidade e o quanto iria ecoar na minha mente ao longo dos anos seguintes. É urgente posicionarmo-nos! É urgente partir para o pelotão e defender aquilo em que acreditamos sem receio e/ou vergonha de voltar atrás e ajustar a posição enquanto seres humanos que aprendem, crescem e evoluem todos os dias, numa contínua aprendizagem sem fim à vista na linha do horizonte, pois “Nestas novas circunstâncias e que se move o modo de produzir, sabe-se que a formação inicial é, sob qualquer prisma, insuficiente e que é necessária uma formação em exercício ao longo da vida.” (Fernández, 2006, p. 77). Ficar neutro é covardia, é fechar os olhos às crescentes desigualdades sociais e à deterioração da saúde mental e física de todos enquanto indivíduos de uma sociedade global que se quer unida, solidária e sustentável.

2.2 CULTURA E FORMAÇÃO EM CONTEXTO LABORAL

Atualmente, na era moderna e globalizada em que vivemos, a cultura organizacional emancipa-se revestida de significado e preponderância no seio das organizações. O conceito de cultura, segundo Schein (2004, p. 7), tem vindo a ser utilizado para fazer referência aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem ao longo da história. Algo semelhante se verifica no seio das organizações. Schein (2004, p. 1) atribui ao conceito de cultura organizacional um “[...] dynamic phenomenon that surround us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others and shaped by leadership behaviour, and a set of structures, routines, rules, and norms that guide and constrain behavior.”⁶ No fundo, é possível assumir a cultura organizacional como um conjunto de regras, costumes, tradições e rituais apreendidos desde o primeiro dia de integração dentro das instituições. Concomitantemente, é crucial lembrar que a “[...] perpetuação e preservação é assegurada através de um processo contínuo de socialização dos novos e actuais membros.” (Torres, 2008, p. 184). Quanto mais fácil, fluído e integrado for o processo de aprendizagem destes costumes, mais serena, mais feliz e mais produtiva será, provavelmente, a estadia na organização. Isto acontece, pois, é através da cultura organizacional que se “[...] potencia o desenvolvimento de sinergias, no sentido dos esforços dos membros da organização para a consecução dos objetivos comuns, criando um sentimento de identidade e de pertença entre os funcionários da organização.” (Gonçalves, 2014, p. 465). Nem sempre todos os trabalhadores se identificam com os valores centrais das organizações, assim como, e apesar de se reconhecer que “[...] a força de uma cultura organizacional depende da

⁶ “Carácter dinâmico, sempre presente, constantemente adotado e reconstruído pelas interações com os outros, modelado pelo comportamento do líder, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que guiam e restringem comportamentos.” – tradução realizada pela autora.

partilha e da intensidade dos valores centrais da organização” (Gonçalves, 2014, p. 465), muitas vezes, também, a persecução dos objetivos individuais e pessoais acaba por sobressair sobre o meio envolvente.

É assim que surge a necessidade de trazer para a discussão os processos de formação e de aprendizagem. A partir de finais do século XX, a cultura e a formação surgem como temas de investigação em permanente mutação. O facto de terem sido estudados de forma individual, levou a uma evolução que embora simultânea, também distinta e singular, “[...] raramente ensaiando articulações e cruzamentos entre as suas valências.” (Torres, 2008, p. 1). Atualmente, a formação ainda surge como mecanismo de reação e de “penso rápido”, capacitando os trabalhadores para a resolução de problemas no imediato ao invés de os prevenir e de emancipar os atores de forma que se possa atingir o “[...] “milagre” de transformar as empresas em “organizações que aprendem” ou em “organizações inteligentes”” (Estêvão, 2001, p. 189). Potenciar a aprendizagem cultural é, por si só, um desafio, devido a variáveis como a incerteza e desconfiança relativas ao lugar da formação. Com a crescente evolução da gestão de recursos humanos, era esperado um aumento proporcional no que à qualidade e intenção da formação diz respeito. No entanto, “[...] o que tem mudado é a pressão para a formação e a ênfase discursiva num novo lugar da formação, sem que, ao nível das práticas, tal visão seja acompanhada de outras alterações mais profundas.” (Estêvão, 2001, p. 189). É sabido que a “[...] especificidade cultural de uma determinada organização pode condicionar os processos de aprendizagem cultural” (Torres & Palhares, 2008, p. 100). Estas particularidades podem facilitar ou dificultar a aprendizagem, pelo que torna, de certa forma, este processo dependente da cultura organizacional, emancipando a socialização profissional e organizacional de um carácter determinante para a transformação. Schein (1967, p. 2) define socialização organizacional como “[...] process of “learning the ropes,” the process of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organization or some subunit thereof.”⁷ Assim, é possível perceber a solicitude necessária a este momento que pode ser visto como um indicador, significativamente fiável, para o sucesso e longevidade dos trabalhadores nas organizações, tal como defende o mesmo autor (1967, p. 2) ao escrever que “The speed and effectiveness of socialization determine employee loyalty, commitment, productivity, and turnover. The basic stability and effectiveness of organizations therefore depends upon their ability to socialize new members.”⁸ Ainda de acordo com o Schein (1967, p. 3),

⁷ “o processo de aprender as regras, o processo de aprendizagem e treino, o processo de aprender o que é importante na organização ou grupo” – tradução realizada pela autora.

⁸ “a rapidez e eficácia da socialização determina a lealdade dos trabalhadores, o compromisso, a produtividade e o *turnover*. Desta forma, a estabilidade e eficácia das organizações estão dependentes da habilidade de socializar os novos membros” – tradução realizada pela autora.

esta socialização diz respeito não a todo o processo de aprendizagem, mas sim ao que a organização considera necessário que os novos membros interiorizem. Não obstante, se atentarmos na influência que este momento tem na fidelização dos trabalhadores à organização, na postura, nos ideais e nas lentes com que passa a ver o meio e os colegas, é válido afirmar que influenciará, ao longo do tempo, a aprendizagem que ainda está por acontecer. No fundo, é o mesmo que sublinhar que quanto mais se investir na socialização organizacional dos trabalhadores, maiores serão os benefícios e o retorno através do compromisso e da sensação de pertença e de bem-estar, contribuindo, desta forma, para a sedimentação da cultura da organização.

No entanto, para que seja possível investir nesta tentativa de estabilização cultural, é imperativo conseguir analisar e interpretar, a níveis profundos e subjetivos e não apenas superficiais e observáveis, os pressupostos, os significados e as ações partilhadas pelos membros da organização. Estamos, assim, perante um dos desafios organizacionais mais prolixos e complexos, pois "Nós só vemos bem com o coração. O essencial é invisível aos olhos." (Saint-Exupéry, 2015, p. 107). Esta segregação é explícita na divisão em três níveis culturais de Schein (2004, p. 25): artefactos, crenças e valores reconhecidos e, por último, pressupostos de base implícitos. Esta divisão está assente na amplitude com que é possível observar manifestações culturais. Para uma compreensão mais precisa, importa referir que Schein (2004, p. 25) diferencia "basic values"⁹ de "basic assumptions"¹⁰, no sentido em que o primeiro pressupõe uma abertura a diferentes opiniões e discussão, validando o acordo em discordar. Por sua vez, os pressupostos de base surgem como inegociáveis e tidos como garantidos por parte dos membros da organização. A um nível superficial, Schein (2004, p. 25) considera como artefactos "[...] all the phenomena that one sees, hears, and feels when one encounters a new group with an unfamiliar culture."¹¹. No fundo, falamos de processos e estruturas visíveis como o ambiente, a linguagem, a tecnologia, os produtos, formas de estar e de agir, mitos, histórias, documentação pública de valores defendidos pela organização, rituais, cerimónias, entre outros. O próprio comportamento é visível através do clima, tornando-se, assim, parte integrante dos artefactos Schein (2004, p. 26). Não obstante, embora seja relativamente fácil de observar, os artefactos são, efetivamente, complexos de interpretar e decifrar: "The problem is that symbols are ambiguous, and one can only test one's insight

⁹ "valores de base" – tradução realizada pela autora.

¹⁰ "pressupostos de base" – tradução realizada pela autora.

¹¹ "todos os fenómenos que alguém vê, ouve e sente quando se depara com um novo grupo e com uma cultura não familiar." – tradução realizada pela autora.

into what something may mean if one has also experienced the culture at the deeper levels of values and assumptions." (Schein, 2004, p. 27).¹²

Assim, compreende-se quando o mesmo autor (2004, p. 27) alerta para o perigo de inferir determinados pressupostos com base apenas nos artefactos, visto que, o observador, inevitavelmente, projetará as suas próprias emoções. O segundo nível, crenças e valores reconhecidos, pressupõe que "[...] all group learning ultimately reflects someone's original beliefs and values, their sense of what ought to be, as distinct from what is."¹³ (Schein, 2004, p. 28). Num momento inicial, o grupo ainda não tem momentos de partilha suficientes para que um padrão de determinadas ações possa emergir. Desta forma, são os ideais e a capacidade de influência de certas individualidades que acabam por prevalecer. Estas pessoas, muito provavelmente serão, posteriormente, identificadas como líderes. Não obstante, num primeiro momento e até existir um número significativo de abordagens que provem a sua eficácia segundo as suas perspetivas, as mesmas não passam de teorias passíveis de serem questionadas e à espera de validação (Schein, 2004, p.28). Corroborando esta ideia, Schein (2004, p. 29) afirma que "Only those beliefs and values that can be empirically tested and that continue to work reliably in solving the group's problems will become transformed into assumptions."¹⁴ (Schein, 2004, p. 28-29). Contudo, o autor reconhece que certos domínios e alguns valores não são passíveis de serem comprovados, pelo que, deixa em aberto a possibilidade de um consenso através da validação social "[...] by *social validation* I mean that certain values are confirmed only by the shared social experience of a group."¹⁵. Ou seja, determinados ideais podem não ser, necessariamente, os melhores ou mais eficazes. No entanto, se o grupo partilha as mesmas crenças, estas adquirem um carácter de pressupostos. O autor (Schein, 2004, p. 30) alerta ainda para um outro perigo associado a este nível de cultura organizacional. A partilha de crenças e de valores a esta instância, vai possibilitar a previsão de determinados comportamentos visíveis ao nível dos artefactos, o que, por sua vez, permitirá analisar se o que a organização defende é, ou não, o que, efetivamente, se observa na prática. Relembra ainda que, "Espoused beliefs and values often leave large areas of behaviour unexplained [...]"¹⁶ (Schein, 2004, p.30).

¹² "o problema é que os símbolos são ambíguos e só é possível comprovar a perceção de alguém relativamente ao significado de algo se também experienciarmos a mesma cultura a um nível profundo de valores e pressupostos" – tradução realizada pela autora.

¹³ "em última instância, a aprendizagem do grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, a noção do que deve ser, ao invés daquilo que, efetivamente, é." – tradução realizada pela autora.

¹⁴ "apenas as crenças e valores que podem ser empiricamente comprovados e que continuam a funcionar de forma eficaz na resolução de problemas serão transformados em pressupostos." – tradução realizada pela autora.

¹⁵ "por validação social refiro-me a certos valores que apenas são confirmados pela experiência social de um grupo." – tradução realizada pela autora.

¹⁶ "crenças e valores reconhecidos muitas vezes deixam vastas áreas de comportamento por explicar" – tradução realizada pela autora.

Entramos, finalmente, no último nível de cultura de Schein (2004, p. 31), pressupostos implícitos, onde "[...] this degree of consensus results from repeated success in implementing certain beliefs and values [...]".¹⁷ A esta altura, pressupostos de base são inegociáveis e extremamente difíceis de mudar. O autor justifica esta dificuldade a partir da necessidade de estabilidade do ser humano. Uma transformação a este nível pressupõe instabilidade emocional e cognitiva, uma tolerância à ansiedade e uma conduta não defensiva. Mais ainda, a disponibilidade do núcleo inicial para estar aberto a uma nova aprendizagem. O autor alerta para o potencial de distorção facilmente verificado, isto porque, quem analisar determinados comportamentos, fá-lo-á com base nos seus próprios pressupostos de base. Se refletirmos mais profundamente sobre esta perspetiva do autor, podemos estar perante situações onde o efeito de semelhança e/ou projeção pessoal acaba por emergir. Estes pressupostos de base não são apreendidos apenas a nível profissional, mas sim em todos os contextos, ambientes e experiências onde estamos inseridos. Assim, é fácil de imaginar que sempre que entra um novo membro para uma organização, com ele entram também novos pressupostos. O mesmo se verifica no sentido contrário. Desta forma, acredito que por muito sedimentada que seja a cultura organizacional de determinada organização, esta estará em constante transformação devido à rotação de pessoal e respetivas idiossincrasias. Estará, sempre, sob a ameaça de evoluir ou regredir, pois no fundo, fará constantemente parte de um organismo vivo em constante atividade. Em síntese e com referência a Schein (2004, p. 36)

"[...] artifacts are easy to observe but difficult to decipher and that espoused beliefs and values may only reflect rationalizations or aspirations. To understand a group's culture, one must attempt to get at its shared basic assumptions, and one must understand the learning process by which such basic assumptions come to be."¹⁸

Ao atentarmos no grau de partilha da cultura organizacional por parte dos respetivos atores, estamos a analisar a mesma com base nas perspetivas teóricas integradora, diferenciadora e fragmentadora, apresentadas por Torres (2008), com base na proposta de Martin (1992, 2002), onde uma instituição pode ser perspetivada a partir de diferentes pontos de vista, pelo que é imperativa a compreensão global dos diferentes contextos e idiossincrasias do ambiente e das pessoas.

Para uma melhor compreensão destas perspetivas teóricas, vamos analisar a compartimentação em três diferentes paradigmas (Meyerson & Martin, 1987). O paradigma 1 distingue

¹⁷ "este grau de consenso resulta da repetida implementação bem-sucedida de certas crenças e valores" – tradução realizada pela autora.

¹⁸ "artefactos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar e as crenças e valores reconhecidos poderão refletir apenas determinadas características e aspirações. Para perceber a cultura de um grupo tem de se tentar chegar aos pressupostos de base que são partilhados e compreender o processo de aprendizagem através dos quais resultam esses mesmos pressupostos." – tradução realizada pela autora.

diferentes níveis de manifestações culturais - superficiais e profundas - e enfatiza três características como centrais: "[...] consistency across cultural manifestations, consensus among cultural members, and - usually - a focus on leaders as culture creators."¹⁹ (Meyerson & Martin, 1987, p.625). Segundo as autoras, a consistência é fundamentada pelo foco apenas nas manifestações culturais que são coerentes umas com as outras, reforçando, na prática, a visão e os valores do líder e excluindo da equação a possibilidade de existência de ambiguidade. O consenso é reconhecido pela partilha de ideais e pontos de vista desde o topo à base hierárquica da organização. Por fim, o foco no líder como principal fonte de criação e manipulação da cultura, atribui, desta forma, uma responsabilização e um papel praticamente totalista e autocrático ao líder, refletindo os seus valores, crenças e ideais em toda a organização. Torres (2008, p.183) sublinha criticamente este pensamento assumindo o líder como “[...] protagonista cultural, ou o elemento central na criação da cultura”, desempenhando o papel de manipulador da cultura e gestor de sentidos. A mesma autora (2008, p. 183) assume que uma cultura tipicamente integradora, “[...] é entendida como algo de objectivo e como pertencendo à ordem interna e específica da organização” e assenta num “[...] bom ambiente de trabalho, com momentos de convívio, rituais de confraternização e relações de familiaridade e é tanto mais forte e consensual quanto mais alargado for o seu grau de partilha entre os trabalhadores da organização.” (Torres, 2008, p. 183). Basicamente, esta forma de estar resume-se a um conjunto de fatores de ordem simbólica que posicionam como prioritária a aquisição dos mesmos por parte de todos os intervenientes. É imperativo notar que “[...] these dynamic processes of culture creation and management are the essence of leadership and make one realize that leadership and culture are two sides of the same coin”²⁰ (Schein, 2004, p. 1). O facto deste primeiro paradigma negar a ambiguidade, poderá trazer, em determinados momentos, uma visão redutora dos possíveis conflitos organizacionais, dada a ilusão de uma "organizational harmony"²¹ (Meyerson & Martin, 1987, p.626). A transformação cultural segundo o paradigma de integração, acontece de forma homogénea e monolítica, “[...] as an organization-wide phenomenon”²² (Meyerson & Martin, 1987, p.628). Nesta perspetiva integradora, pressupõe-se que as políticas de formação sejam desenhadas em simbiose com a cultura organizacional, fazendo jus a Torres (2008, p.185) quando as posiciona como uma “[...] dupla e imbatível estratégia de gestão para a eficácia e excelência organizacionais”.

¹⁹ “consistência através de manifestações culturais, consenso entre os atores culturais e – habitualmente – foco nos líderes como criadores de cultura” – tradução realizada pela autora.

²⁰ “estes processos dinâmicos de criação da cultura e gestão são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura são dois lados da mesma moeda” - tradução realizada pela autora.

²¹ “harmonia organizacional” – tradução realizada pela autora

²² “grande fenómeno organizacional” – tradução realizada pela autora.

O segundo paradigma é caracterizado pela diferenciação e diversidade (Meyerson & Martin, 1987, p.630). Numa visão oposta à do paradigma 1, as mesmas autoras posicionam este padrão como algo que "[...] pay attention to inconsistencies lack of consensus, and non-leader-centred sources of cultural content".²³ Torres (2003, p.189) vai ao encontro deste pensamento ao reconhecer a existência de diversas subculturas, visíveis na existência de conflitos, quando refere que, de acordo com a perspectiva diferenciadora

"A organização caracteriza-se pela coexistência (simultânea ou não) de diferentes subculturas cujo desenvolvimento e cristalização radica na segmentação da organização do trabalho contemporâneo — a divisão vertical e horizontal, a departamentalização, a existência de vários postos de trabalho — que ao permitir o estabelecimento de interações privilegiadas no espaço e no tempo entre determinados grupos profissionais, lança as condições para a emergência de múltiplas (sub)culturas, tornando-se mesmo difícil identificar as suas fronteiras, o seu grau de infiltração e extensão."

Podemos assumir que num ambiente como este, estão criadas as condições propícias para que, nem sempre, os valores defendidos pela organização se materializem de forma transversal, podendo, desta forma, surgir diferentes manifestações culturais, por vezes contraditórias e maioritariamente incrementais. No fundo, enquanto o paradigma 1 pressupõe um sistema relativamente fechado de criação de cultura, no segundo verifica-se o inverso, onde influências internas e externas intervêm na formação e transformação da cultura (Meyerson & Martin, 1987, p.630). Assim, esta perspectiva aceita a existência de um certo grau de ambiguidade, canalizando-a e impondo determinados limites através do foco da atenção em manifestações culturais contraditórias, ou não, independentemente da aceitação de consistências e inconsistências em simultâneo (Meyerson & Martin, 1987, p.632). A existência de vários grupos e subculturas, remete para a possibilidade de várias figuras serem vistas como líderes. Estas lideranças, além de intermédias e conflituosas, potenciam a competitividade entre os diferentes grupos, aumentando assim a diferenciação da cultura organizacional. A existência destas subculturas permite "[...] perspectivar diferentes dinâmicas na construção das identidades profissionais, muito sedimentadas nas vivências e nas interações regulares estabelecidas entre o grupo de pares que se confinam às mesmas condições de trabalho" (Torres, 2008, p. 186). É interessante a reflexão sobre o ponto de vista de Meyerson & Martin (1987, p.631), quando referem que "Any subculture is a smaller version of paradigm 1 integration, characterized within its boundaries

²³ "presta atenção à inconsistência e falta de consenso, às fontes de conteúdo cultural não centradas no líder" – tradução realizada pela autora.

by consistency and consensus".²⁴ É quase como se pudéssemos olhar para este paradigma diferenciador como um conjunto de várias peças de um puzzle, perfeitamente delineadas e funcionais, apenas ainda dentro da caixa por montar; ou será apenas uma sensação ilusória de segurança dentro da zona de conforto, limitada pelo alcance da subunidade ou grupo onde se insere cada individualidade e suportada pela dificuldade em controlar e/ou prever as consequências de determinados comportamentos dispersos por vários e distintos epicentros? Relativamente às políticas de formação, numa cultura particularmente diferenciadora, é importante que estas sejam adaptadas aos diferentes grupos, sob pena de uma maior resistência ou até mesmo de um alheamento à organização; ou seja, a formação deve ter, por base, as necessidades e singularidades específicas e idiossincráticas de cada subgrupo.

No que à perspectiva fragmentadora diz respeito, sobressai uma "[...] multiplicidade de crenças, valores e significados dados pelos actores às experiências vividas, sem que se denote, em contexto algum, a consolidação de uniformidades de condutas ou de atitudes ao nível dos grupos estruturadores da organização" (Torres, 2003, p. 192). Surge como um paradigma que reconhece e abraça a ambiguidade, onde na perspectiva de Meyerson & Martin (1987, p.637) "[...] irreconcilable interpretations are simultaneously entertained; paradoxes are embraced"²⁵. Estamos perante um ambiente onde a falta de clareza emerge acompanhada de uma prolixa complexidade em determinar quais os valores, crenças, ideais e significados vividos e experienciados na organização. É possível imaginar a confusão num contexto como este, por vezes, provavelmente incoerente e disfarçado de hipocrisia e/ou controlo. Esta consciência de que a discórdia e a ambiguidade coexistem leva a que, consequentemente, fique praticamente inalcançável a manipulação da cultura organizacional. Uma cultura fragmentadora pressupõe, por vezes, uma liderança incerta, dispersa, em determinadas situações informal e até em vários momentos, uma espécie de auto liderança. Estas variáveis dificultam a criação de uma cultura com base num paradigma ou em princípios, valores, procedimentos e normas que sejam análogas. Por muito que os atores possam ter, por vezes, objetivos comuns, são as suas particularidades e individualidades que acabam por emergir. Reforçando com o pensamento de Torres (2003, p. 192) são as "[...] crenças e os valores individuais que em última instância acionam diferentes soluções para os mais variados problemas". Num cenário como este, a maioria das vezes acaba por ser mais vantajoso que o desenho da formação seja, de certa forma, insular e individual. No fundo, surge como consequência desta perspectiva ambígua e diferenciadora, a

²⁴ "Cada subcultura é uma versão pequena do paradigma 1 de integração, caracterizada dentro das suas fronteiras por consistência e consenso." – tradução realizada pela autora.

²⁵ "interpretações incompatíveis são vistas como entretenimento; paradoxos são aceites." – tradução realizada pela autora.

adaptação das individualidades aos diferentes momentos e contextos do ambiente onde estão inseridos, divergindo em interpretações e significados e, automaticamente, tornando incontrolável a transformação cultural dentro da organização. Não obstante, importa lembrar Schein (2004, p. 21) quando reconhece que "[...] a fragmented or differentiated organizational culture usually reflects a multiplicity of subcultures, and within those subcultures there are shared assumptions."²⁶

Para ajudar à compreensão dos processos de transformação cultural com base nestas três diferentes perspectivas, é importante trazer para a discussão o conceito de "psychological safety"²⁷ de Meyerson & Martin (1987, p.640). Esta segurança surge como variável necessária para que a cultura organizacional se possa transmutar. Com base nas mesmas autoras (1987, p.640), a segurança psicológica no paradigma 1 surge através da noção inequívoca de clareza experienciada na organização em relação aos valores, crenças e respetivos significados. Já no paradigma 2, esta segurança é sentida nas relações informais estabelecidas no epicentro da mudança, na zona de conforto, no grupo que, posteriormente, se alastra para o todo organizacional. Finalmente, no paradigma 3, a segurança surge como apanágio pela eminente noção e anuência de ambiguidade. Nada é certo, claro ou objetivo. Os resultados são difíceis de controlar, diminuindo a capacidade de associar o produto final ao processo, o que, conseqüentemente, leva a uma maior predisposição para o risco.

Em síntese, é imperativo relembrar que "[...] a(s) problemática(s) da cultura e da identidade organizacionais constitui(em) um imprescindível enquadramento para a construção de estratégias de formação" (Torres, 2008, p. 190). Quando o grau de partilha é elevado, a aprendizagem é induzida no local de trabalho através da socialização, verificando-se o mesmo no sentido inverso. Ou seja, quando a partilha é menor, a aprendizagem tende a ser mais formal. É crucial que as políticas de formação não estejam dissociadas da cultura organizacional nem dos contextos reais de trabalho, de forma a garantir o diálogo entre o conhecimento e a prática. Ao invés, devem assumir-se como referenciais para o desenho da formação. Desta forma, "[...] conceptualizamos o processo de formação como uma dimensão inscrita na dinâmica cultural da organização" (Torres, 2008, p. 190), ou seja, "[...] uma formação nas e pelas culturas, em vez da fórmula clássica que enfatiza a cultura da formação" (Torres, 2008, p. 191). Para que este caminho possa ser aberto, é necessário que os líderes sejam cada vez mais visionários e que compreendam, verdadeiramente, a necessidade vital de conhecer, na sua

²⁶ "uma cultura organizacional fragmentada ou diferenciada, habitualmente reflete uma multiplicidade de subculturas, nas quais existem pressupostos que são partilhados" – tradução realizada pela autora.

²⁷ "segurança psicológica" – tradução realizada pela autora

essência, a cultura organizacional vivida sob a sua alçada. Caso contrário, acabarão por ser essas culturas a gerir o líder e não o inverso (Schein, 2004, p. 23).

2.3 PERSPETIVAS DE FORMAÇÃO

Atualmente, já é possível perceber que a formação varia consoante a posição que ocupa na estratégia da organização e da cultura organizacional. Direcionemos agora o foco para a perspetiva de Marcel Lesne e dos modos de trabalho pedagógicos e formação de adultos. Como referido anteriormente, a aprendizagem ao longo da vida já é uma preocupação e prioridade reconhecida por algumas sociedades. O valor acrescentado, potenciado pelas interações sociais e diferentes contextos, começa a ser reconhecido como aprendizagens fundamentais para o desenvolvimento. Lesne (1984, p. 22) utiliza o conceito de aculturação para se referir à aprendizagem cultural do indivíduo sustentada no meio onde está inserido, defendendo, também, a consistência deste processo ao longo do tempo e discordando, assim, dos defensores que limitam à infância esta construção. Não é de estranhar que, quase de forma automática, se levante a reflexão sobre até que ponto a variável das classes sociais e do contexto remete para uma maior desigualdade na distribuição do saber e da aprendizagem.

Os três modos de trabalho pedagógico propostos por Marcel Lesne têm como objetivo o “[...] exame dos meios e das maneiras-de-fazer utilizados em formação de adultos” (Lesne, 1984, p. 34) e estão assentes na trilogia adulto objeto, sujeito e agente de socialização (Lesne, 1984, pp. 31–34).

O primeiro modo de trabalho pedagógico (MTP 1) caracteriza-se por ser do tipo transmissivo e de orientação normativa e surge “[...] como um processo de inculcação e de imposição, em que o lugar do saber e do poder se situa, essencialmente, no formador.” (Lesne, 1984, p. 47). Este modo está assente numa matriz *taylorista* e num paradigma de formação com um modelo tecnocrático, *top-down*. A sua relação com o saber é dissimétrica, no sentido em que se assume que o saber se encontra totalmente no formador e o não-saber nos formandos (Lesne, 1984, p. 49). O desvio teórico apresenta-se como uma das principais características do MTP 1, pois aquando do início da formação, há um afastamento intencional do objeto de estudo. Em contrapartida, verifica-se uma clara aproximação à teoria, percecionando-a como “[...] mais económica que a aprendizagem prática imediata” (Lesne, 1984, p. 53). Estamos perante uma transmissão de saber expositiva, uma “torneira” e ainda um condicionamento prévio do espaço pessoal para a aprendizagem do indivíduo. O formador é tido como especialista na matéria e a qualquer informação trazida pelos formandos é questionada a

validade da mesma. Para além de técnico, é um saber que é cumulativo e objetivo (Lesne, 1984, pp. 54–55). O MTP 1 está inserido numa lógica onde o formando é o objeto da formação, onde a ação didática está centrada no indivíduo e “[...] cuja fonte, meio, modelo, controlo são constituídos pelo saber do formador.” (Lesne, 1984, p. 58). Podemos considerar esta formação como imposta e não democrática, utilizando procedimentos quantitativos de controlo das aprendizagens e saberes (Lesne, 1984, p. 57). A relação com o poder deste modo de trabalho pedagógico é fundamentada pela aceitação clara do “[...] poder que lhe é conferido [ao formador] pela autoridade pedagógica inerente ao acto de formação [...] bem como o poder que lhe é delegado pelo organismo de formação” (Lesne, 1984, p. 59). Ou seja, estamos perante uma hierarquia vincada e não contestada, onde o exercício deste poder é executado de uma forma muito direta e visual, assumindo, esporadicamente, apenas delegações menores de poder, mantendo o “[...] formador de um lado, as pessoas em formação do outro.” (Lesne, 1984, p. 61). Os formadores são os agentes deste modo de trabalho pedagógico, são especialistas, professores, instrutores detentores do saber. No que diz respeito aos meios pedagógicos utilizados, o MTP 1 assume os afirmativos, interrogativos e ativos. Enquanto os primeiros dois são de fácil interpretação, assumindo o primeiro, um papel de exposição ou demonstração e o segundo, a forma de interrogações, os métodos ativos podem suscitar diferentes interpretações. Segundo Lesne (1984, pp. 64-65), “A ideologia pedagógica desenvolvida a propósito dos métodos activos não resiste a uma análise da sua aplicação ao real e da sua articulação com os métodos afirmativos ou interrogativos.” Nenhum destes altera, significativamente, a essência do MTP 1, mesmo aquando do recurso a audiovisuais ou outros materiais pedagógicos. O MTP 1 intervém socialmente na transmissão intergeracional vertical e horizontal e é percebido como crucial para a continuidade social (Lesne, 1984, pp. 74–75). Surge com uma conotação atributiva, de preenchimento das lacunas existentes face às exigências sociais. No fundo, assistimos a uma reprodução das relações sociais. Estamos perante um modo de trabalho pedagógico que está intrínseco na sociedade, visível em praticamente todos os contextos. Lesne (1984, p.76) chega mesmo a afirmar que “A ausência de exercício deste modo de trabalho pedagógico é socialmente impossível”. Não será descabido apontar uma espécie de semelhança na corrente do MTP1 em relação à formação tradicional utilitarista descrita por Bernardes, 2008 (pp. 57–70), intimamente ligada aquilo que são os efetivos problemas da organização e tendo como objetivo a concretização das metas do negócio. Neste caso, a formação está totalmente desvinculada da estratégia global e dos objetivos dos diferentes departamentos. A preocupação central prende-se com medir resultados quantitativos, ignorando o impacto, efetivo, na organização. Surge

como um ato isolado, reativa e com o intuito de solucionar problemas do momento, assumindo o momento em sala, de transmissão de saberes, como início e fim deste processo de formação.

Já o segundo modo de trabalho pedagógico (MTP 2) incide num carácter iniciativo, de orientação pessoal e o paradigma de formação está assente num modelo sócio organizacional *bottom-up*. Segundo Lesne (1984, p.77) “[...] o indivíduo, e depois a pessoa, se apropria, a partir de aquisições precedentes, de forma deliberada ou silenciosa, de uma parte do património sociocultural do grupo social ou da sociedade em que vive.” Verifica-se uma lógica onde o formando assume o papel de sujeito da sua própria formação. O mesmo autor (1984, p.78) utiliza a expressão “atitude motriz face aos problemas” para explicar uma das características gerais deste modo de trabalho pedagógico. É dada uma autonomia ao sujeito em formação para se apropriar dos saberes e para analisar as suas próprias condutas (Lesne, 1984, p.78), indo ao encontro do tipo de formação estratégica orientada para a resolução de problemas, proposto por Bernardes (2008, p.66) onde se “[...] atribuem aos próprios trabalhadores mais autonomia, responsabilidade e controlo.”. O MTP 2 é uma crítica clara aos métodos tradicionais presentes no primeiro modo de trabalho pedagógico, sustentada na especificidade do adulto e na resistência deste em regressar à escola (Lesne, 1984, p.80). Uma das críticas mais substanciais aos modos tradicionais é a de Freire (1987, p. 33) e a sua conceção de “educação bancária”, onde, por outras palavras, os educandos são o depósito onde os educadores vão depositar os saberes e onde “[...] a narração os transforma em ‘vasilhas’, em recipientes a serem ‘enchidos’ pelo educador. Quanto mais vá ‘enchendo’ os recipientes com seus ‘depósitos’, tanto melhor educador será. Quanto mais se deixem docilmente ‘encher’, tanto melhores educandos serão.”. Freire (1987, p.38) aprofunda ainda mais esta crítica, apontando claramente uma contradição educador-educando, onde a verdadeira educação libertadora não pode compreender os homens como seres “vazios” a quem o mundo “encha” de conteúdos. Também Bernardes (2008, p.66) corrobora esta corrente ao escrever que na formação estratégica orientada para a resolução de problemas se verifica uma “[...] passagem da tradicional transmissão de conteúdos para modelos que visam facilitar a construção do saber e das competências.” Voltemos à lógica do indivíduo como sujeito da formação para assinalar o desenvolvimento pessoal que o MTP 2 induz, em grupo, através de ações de tomada de consciência. A utilização de meios pedagógicos como o trabalho em grupo, onde “O grupo vive e discute sobre o que vive, sob a condução de um animador.” (Lesne, 1984, p. 89), de grupos de diagnóstico, reuniões, técnicas de criatividade, *brainstorming*, intervenção e audiovisuais, assumem um papel fundamental nesta modificação dos saberes e transformação de atitudes e comportamentos (Lesne, 1984, pp. 122–147). As relações com o saber e com o poder surgem como uma espécie de

amálgama, pois através da aceitação de diferentes formas de saber, o exercício do poder não se verifica de forma direta e incontestável. “A ideia de uma possível ‘criação do conhecimento’ opõe-se, assim, à existência de um professor que detém a transmissão da palavra e o acesso ao reservatório do saber.” (Lesne, 1984, p. 101). Verifica-se um “levantar da censura” (Lesne, 1984, p.95). O acolher destas inúmeras possibilidades acaba por ser uma extensão da empatia pelo formando, abrindo espaço para a aprendizagem e crescimento (Lesne, 1984, pp.87-88), novamente em linha com a orientação da formação para o “[...] desenvolvimento de competências actuais e futuras.” (Bernardes, 2008, p.66). A autonomia é vista não como resultado, mas como “[...] preâmbulo ou meio que permite à pessoa em formação desenvolver-se no seu ser pessoal.” (Lesne, 1984, p. 99). Podemos afirmar que se manifesta uma pedagogia de livre acesso, onde o formador não é visto como expoente máximo e único detentor do saber, (Lesne, 1984, p.103) e onde, segundo o mesmo autor (1984, p.100) “As pessoas em formação são consideradas também como fontes de saber;”. Ainda no mesmo raciocínio, Lesne (1984, p.100) enuncia uma panóplia de diferentes saberes característicos do MTP 2: “[...] saber dizer, saber exprimir-se, saber compreender, saber fazer-se compreender, saber comunicar, saber mandar fazer, etc.”. Percebemos, assim, que um leque tão vasto de saberes não pode pressupor uma avaliação que não qualitativa (Lesne, 1984, p.115). Esta enumeração torna visual o distanciamento deste modo de trabalho pedagógico do MTP 1. O sujeito em formação assume diversos papéis durante este processo, rejeitando as noções de “depósitos” e “vasilhas” dos saberes. Mais ainda, verifica-se uma “[...] negociação das tarefas, para a satisfação das necessidades dos formados” (Lesne, 1984, p. 104), onde a componente autodidata é também ela valorizada. São tidas em conta as motivações dos sujeitos em formação, assumindo aqui uma função de guia para o próprio desenho da formação e finalidade a atingir (Lesne, 1984, p.105). É interessante tentar compreender a posição oposta do MTP 2 no que ao desvio teórico do MTP 1 diz respeito. Ou seja, enquanto no MTP 1 assistimos a um afastamento claro da prática em direção à teoria, no MTP 2 o percurso é inverso (Lesne, 1984, p.108). O objetivo é potenciar uma experiência imersiva que leve os sujeitos em formação a utilizar a criatividade para encontrar respostas aos problemas, aproximando-se, por consequência e *a posteriori*, à teoria. Ainda na lógica deste papel do formando como sujeito da formação, o MTP 2 pressupõe uma cooperação, uma co-gestão, uma autogestão pedagógica e da formação (Lesne, 1984, pp.118-122), fomentando, de forma significativa, o papel dos participantes. O contributo social deste segundo modo de trabalho pedagógico vai no sentido de dotar os sujeitos de uma maior capacidade de adaptação face às “[...] condições de funcionamento de uma dada sociedade e às modificações provocadas por elementos internos ou externos que intervêm no seu funcionamento” (Lesne, 1984, p. 149).

Entramos, finalmente, no terceiro e último modo de trabalho pedagógico (MTP 3) proposto por Marcel Lesne (1984, p.151). É caracterizado por ser do tipo apropriativo e centrado na inserção social, através de um modelo sócio organizacional *bottom-up*. Inevitavelmente, sobressaem as similaridades com o terceiro tipo de formação, orientado para o desenvolvimento pessoal e social, proposto por Bernardes (2008, p.66), onde se assume como uma “[...] formação orientada para o desenvolvimento pessoal, social e relacional, numa óptica de sociabilização para o pleno exercício das capacidades de cidadania.”. São poucos os percursos pedagógicos onde se verifica uma dominação por parte do MTP 3, surgindo como um modo de trabalho pedagógico dotado de uma lógica diferente da dos anteriormente apresentados: “No MTP 3, as pessoas em formação são sobretudo consideradas como agentes sociais, susceptíveis de intervir ao nível da capacidade que toda a sociedade possui de agir sobre o seu próprio funcionamento.” (Lesne, 1984, p. 152) , indo, claramente, “[...] além daquilo que é aplicável directamente dentro da empresa [...]” (Bernardes, 2008, p.66). Assiste-se, assim, a uma “[...] descentralização do acto de formação, que visa apoiar-se nessa inserção” (Lesne, 1984, p. 152). Ou seja, estamos perante uma lógica onde o indivíduo é sujeito da sua formação e, em simultâneo, age socialmente. Este duplo papel leva a um aprender na própria função, nas imediações do quotidiano. O MTP 3 não se desapega da sociedade, pois considera que “O homem faz-se nas relações sociais e muda quando mudam as relações sociais;” (Lesne, 1984, p. 156). Este abraçar de toda uma estrutura económica e organismos sociais são eixos fundamentais ao MTP 3, que tem, em toda a sua intervenção, a inserção social como norte da ação para a formação (Lesne, 1984, p.157). No fundo, o sujeito é agente social integrado numa rede composta pelo conjunto das interações sociais. Este duplo estatuto na relação estabelecida com o saber do MTP 3 está fundamentado na necessidade do saber que é visto como “[...] instrumento de emancipação” (Lesne, 1984, p. 160) face ao aumento e evolução das exigências sociais. Exemplos reais são utilizados nos processos de formação que têm por base o MTP3, pois verifica-se uma “apropriação cognitiva do real” (Lesne, 1984, p.163), distinguindo, no entanto, o plano pedagógico do científico (Lesne, 1984, p.169). A relação entre a prática e a teoria é constante e cabe ao formador facilitar este diálogo. Ao partir de representações do mundo real, o objetivo máximo do formador é elevar a consciência do formando a um nível superior de conhecimentos, através de uma rutura com os previamente adquiridos (Lesne, 1984, p. 178), que se manifestará, posteriormente, no quotidiano e na sociedade, ao “[...] formar cidadãos livres, críticos e activos, abertos ao mundo e preocupados com o futuro do planeta, com os direitos humanos ou com a justiça social.” (Bernardes, 2008, p.66). A relação do MTP 3 com o poder é diferenciada, afastando-se de uma “[...] delegação ou de uma negação, dominante no MTP 2, como de um uso sem restrição,

característico do exercício do MTP 1.” (Lesne, 1984, p.184). Não obstante, reconhece, devidamente, o poder do formador, ou não fosse este um modo de trabalho pedagógico assente na realidade social (Lesne, 1984, p.183). Pretende-se, por exemplo, que o formando tenha poder para questionar a situação de formação com o intuito de ser capaz de questionar situações reais (Lesne, 1984, p.186) e o formador liberdade para ir reconstruindo o seu saber com as pessoas em formação (Lesne, 1984, p.189). Verifica-se um exercício democrático do poder entre formador e formandos. Em síntese, “[...] o poder do MTP 3 corresponde a uma relação entre dois modos de apropriação dos conhecimentos, organizada a partir do real.” (Lesne, 1984, p.190). Relativamente ao impacto social do MTP 3, “[...] situa-se no seio da dinâmica social e da produção social.” (Lesne, 1984, p. 212), assumindo as condições reais do quotidiano, a função de suporte deste modo de trabalho pedagógico. Esta perceção é apoiada por Bernardes (2008, p. 58), quando reitera que é desejável que a formação tenha um “[...] cariz de desenvolvimento pessoal e social que, de alguma forma, se relacione depois com o trabalho actual ou futuro das pessoas.”

Esta divisão dos modos de trabalho pedagógicos permite-nos associar práticas de formação a funções sociais fundamentais (Lesne, 1984, p.213) e induzir a análise da formação de adultos situada a partir da função social.

CAPÍTULO III

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO

3.1 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO

3.1.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar a relação entre a cultura organizacional e as estratégias de educação e formação promovidas pela instituição.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGAÇÃO

- Analisar as percepções dos trabalhadores relativamente à atual cultura organizacional;
- Identificar as especificidades culturais da organização;
- Analisar os efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento de políticas e práticas de educação e formação oferecidas pela instituição;
- Cruzar os objetivos de uma das ofertas de valor da AE com os princípios intrínsecos à cultura organizacional vivida atualmente na organização.

3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INTERVENÇÃO

- Promover uma maior satisfação dos trabalhadores, através de uma intervenção prática nos processos da organização;
- Melhorar o processo de integração e acolhimento na organização, através da criação de novos documentos informativos, da implementação de boas práticas e ações de *team building*.

3.2 APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DA METODOLOGIA

3.2.1 PARADIGMA DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com Coutinho (2011, p. 9) “Paradigma de investigação pode definir-se como um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico.” Contudo, partindo do princípio de que a evolução é infinita, continua a ser intemporal o pensamento de Kuhn (1996, p. 23) em que um paradigma carece de uma aprovação social, até ao momento em que prova a sua efetividade a resolver problemas não conseguidos pelos antecessores. Guba (1990, p. 17) considerou o paradigma como “[...] um conjunto de crenças que orientam a acção”. Ou seja,

usufruindo as crenças de um carácter idiossincrático, é possível afirmar que paradigmas são “human constructions”²⁸ (Denzin & Lincoln, 2005, p. 183). O facto de existirem vários paradigmas ao longo do tempo, de surgirem novos e de outros se tornarem obsoletos, não deve ser considerado algo pejorativo, dado que, no que às ciências diz respeito, “[...] outros problemas se lhe vão colocando e os referenciais teóricos e práticos existentes deixam de dar a resposta, considerada pertinente e necessária, às exigências de ‘um mundo histórico inconstante.’” (Amado, 2013, p. 50).

Este trabalho de investigação parte de uma perspetiva compreensiva para um paradigma construtivista-interpretativo. Fundamentado em Aires (2015, p. 18), o paradigma construtivista assume uma ontologia relativista, uma epistemologia subjetiva e um conjunto naturalista de procedimentos metodológicos. Com efeito, numa investigação onde se pretende desafiar perceções individuais e validar a transposição de traços culturais numa organização em constante movimento e mutação, fica subentendida, desde logo, a necessidade constante de interpretar, compreender e construir as várias realidades, em conjunto e *in loco*, “[...] através da interpretação da realidade o mais aproximada possível à forma como ela é apreendida pelos sujeitos-actores sociais.” (Casa-Nova, 2008, p. 55).

3.2.2 MÉTODO E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

Identificar e compreender o método utilizado para uma investigação é essencial, pois é esta escolha que direciona os passos seguintes do caminho. “Em investigação, o método é sinónimo do percurso a desenvolver e, consequentemente, indissociável do conhecimento a produzir.” (Casa-Nova, 2008, p. 51). Desta forma, seguindo a tipologia de Bogdan & Biklen (1991, p. 90) foi utilizado o método de estudo de caso, visto toda a metodologia de investigação/intervenção ter sido criada de raiz para o contexto em particular e o próprio foco do estudo estar centrado num aspeto particular de uma organização específica, indo, desta forma, ao encontro do pensamento de Morgado (2012, p. 56) ao situar o estudo de caso como “[...] uma estratégia investigativa através da qual se procuram analisar, descrever e compreender determinados casos particulares (de indivíduos, grupos ou situações)”. Stake (2005, p. 443) posiciona o estudo de caso como uma escolha relativamente ao que se quer estudar, ao invés de uma escolha meramente metodológica, atribuindo um carácter transcendente à investigação qualitativa e creditando o investigador, não os métodos, como peça chave.

²⁸ “construções humanas” – tradução realizada pela autora

Segundo Bogden & Biklen (1991, p. 11) uma metodologia de investigação é considerada qualitativa quando “[...] enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais.”. Desta forma, foram implementadas diversas técnicas de recolha de dados, como as entrevistas semiestruturadas e exploratória, a observação participante, um grupo de foco e a análise documental. Com efeito, foi possível fundamentar o estudo, pois “[...] it gains credibility by thoroughly triangulating the descriptions and interpretations, not just in a single step but continuously throughout the period of study”²⁹ (Stake, 2005, p. 443,444)

Ainda segundo os mesmos autores (1991, p. 134), “[...] 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 aspectos do mundo.”. Precisamente, um dos objetivos específicos desta investigação foi mapear as percepções dos trabalhadores relativamente à cultura organizacional vivida na AE. Bourdieu (2016, p. 24) foi ainda mais longe, ao escrever e defender que a “[...] a entrevista pode ser considerada como um exercício espiritual, destinada a obter, através do esquecimento do *self*, uma verdadeira transformação relativamente à visão que temos dos outros com base no quotidiano”. Foi privilegiada a utilização de diversas técnicas com o intento de garantir um maior distanciamento crítico e surgindo como complemento essencial à própria entrevista.

A observação foi utilizada com o intuito de perceber a coerência entre o resultado das entrevistas e a realidade vivida e sentida no terreno, assim como também, para levantar possíveis traços culturais intrínsecos ao ambiente e clima organizacional. Este primeiro ponto é considerado, por Correia (2009, p. 6), um ganho excecional face a outras técnicas de investigação, pois permite cruzar e clarificar aspetos observados e anotados em entrevistas posteriores. Contudo, a observação também traz consigo desafios complexos, pois como relembra Estanque (1997, p. 7) “[...] aquilo que se observa é inseparável daquilo que se sente”. As notas de campo foram fundamentais para o registo de observação de momentos específicos e cruciais para esta investigação, alicerçando a sua relevância na perspetiva de (Bogdan & Biklen, 1991, p. 150), ao emanciparem as notas de campo como fator fundamental para o sucesso de uma investigação qualitativa.

Foi realizado um grupo de foco com os trabalhadores da Grande Cadeia de Retalho e participantes do programa em estudo, o Programa Teste. Morgan, (2012, p.2) destaca que “[...] focus groups provide access to forms of data that are not obtained easily with either of the other two

²⁹ "ganha credibilidade através da triangulação cuidada de descrições e interpretações, não apenas num único instante, mas ao longo de todo o estudo" - tradução realizada pela autora.

methods.”³⁰ Ou seja, a índole do grupo de foco reside na possibilidade de revelar resultados e informações que seriam complexas de alcançar sem estas interações. Também Fern (2001, p.3) considera que o intuito para o qual se implementam grupos de foco é responsável por diferenças no desenvolvimento de investigações. Desta forma, o grupo de foco surge, neste trabalho de investigação, como uma técnica complementar às entrevistas, observação e análise documental. Aquando do planeamento metodológico, foi considerada a entrevista como possibilidade de recolha de dados também para este grupo de pessoas. Contudo, tendo em conta que foram aplicadas sete entrevistas semiestruturadas a chefias de três lojas da grande cadeia de retalho, o grupo de foco emerge com o intuito de explorar camadas mais profundas. Consciente das limitações desta técnica, considerou-se relevante a sua implementação. O grupo de foco é constituído pelos participantes atuais do Programa Teste que estão distribuídos pelas três lojas. Ao longo deste ano e através da participação nesta formação, foram vivenciando diferentes experiências de superação e reflexividade, desenvolvendo assim as relações interpessoais. Este é um dos alicerces que fundamenta a implementação do grupo de foco, a percepção de que esta relação de confiança permite uma discussão com conteúdo, com diferentes perspetivas e com pontos de vista distintos, pois os participantes não desempenham todos a mesma função, nem trabalham no mesmo espaço físico. Desta forma, o grupo de foco surge como um espaço para mapear perceções do grupo e provocar determinados temas que surgiram, previamente, nas entrevistas às chefias.

Com o intuito de compreender, de forma aprofundada, o caminho traçado até então pela organização, recorreu-se à análise documental. Segundo Bardin (1977, p.45) “[...] a análise documental tem por objectivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação.” A análise documental permitiu dotar os resultados de uma maior robustez, cruzando perspetivas com diretrizes escritas em documentos oficiais. Por questões de ética e de confidencialidade, estes documentos não serão expostos na íntegra.

Finalmente, e para analisar, refletir e inferir possíveis conclusões, a análise de conteúdo foi fundamental. Bardin (1977, p.45) define esta análise como:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

³⁰ “os grupos de foco permitem o acesso a dados que não são fáceis de obter através de nenhum dos outros dois métodos.” - tradução realizada pela autora

Perceber como proceder relativamente à análise de conteúdo foi um desafio, dada a quantidade significativa de dados recolhidos e o espaço limitado para os utilizar. Mais à frente neste documento, no capítulo destinado a este fim, será discutido, com maior detalhe, o processo da análise de conteúdo.

3.2.3 PLANO DE RECOLHA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Este trabalho de investigação iniciou-se com a revisão de literatura e a análise documental de vários documentos da organização em estudo (AE). Posteriormente, e com o intuito de construir um guião para as entrevistas aos trabalhadores da Grande Cadeia de Retalho que fosse ao encontro da essência do Programa Teste, realizou-se uma entrevista exploratória com o coordenador do programa. Ao longo do ano foram observados vários momentos presenciais de implementação do Programa Teste na Grande Cadeia de Retalho, com o objetivo de revelar “Mensagens obscuras que exigem uma interpretação, mensagens com um duplo sentido cuja significação profunda (a que importa aqui) só pode surgir depois de uma observação cuidada ou de uma intuição carismática.” (Bardin, 1977, p. 14). Durante este tempo, foram também aplicadas sete entrevistas semiestruturadas a trabalhadores da Grande Cadeia de Retalho, com função de chefias e não participantes no Programa Teste. Foram ainda aplicadas seis entrevistas semiestruturadas aos trabalhadores da AE e dinamizado um grupo de foco aos participantes do Programa Teste e trabalhadores da GCR. A observação não aconteceu apenas no Programa Teste, tendo sido observados vários momentos internos de formação e de eventos da AE. Afinal, “Trata-se de perscrutar o caminho das experiências alheias através da experiência própria” (Estanque, 1997, p. 8), tentando, concomitantemente, despirmo-nos de toda e qualquer pré-conceção. As notas de campo foram uma alavanca crucial para a ponte e conexão de toda a informação recolhida. Não foi criado, propositadamente, um referencial detalhado para orientar a observação que se refletisse, posteriormente, nas notas de campo. Foram selecionados tópicos abertos, com o intuito de não filtrar, em excesso, a fluidez da caneta no diário de bordo. Estes foram baseados na perspetiva de Schein (2004) – artefactos, crenças e valores e pressupostos de base implícitos. Para tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016, p. 49), e partindo de uma perspetiva epistemológica, “[...] a análise de conteúdo trabalha a fala, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis.” Visto as técnicas de recolha de dados serem de carácter qualitativo, é necessário interpretar e compreender toda a informação. Ainda recorrendo à metáfora de Bardin (2016, p. 49), no fundo é “ [...] tentar compreender os jogadores ou o

ambiente do jogo num momento determinado, com o contributo das partes observáveis". Atribuir significado ao conteúdo e à forma como é experienciado foi um dos grandes desafios da análise de conteúdo, de carácter interpretativo, extensivo e bastante morosa dada a quantidade de dados recolhidos. Foi preciso tentar compreender o que as palavras não disseram, cruzar o que foi dito com o que foi observado. Importa não esquecer que “A análise de conteúdo pode ser uma análise dos “significados” (exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos “significantes” (análise léxica, análise de procedimentos).” (Bardin, 1977, p. 34). Foi com esta noção muito clara em mente, e com a certeza da complexidade das inferências desta investigação, que se optou por diversas técnicas de recolha de dados.

Devido ao limite de páginas imposto para a realização deste documento, optou-se por não fazer referência a nenhuma entrevista das sete realizadas a chefias da Grande Cadeia de Retalho, não participantes do Programa Teste. Não obstante, todo o tempo investido nesses momentos e o próprio processo de transcrição foram fundamentais para uma maior compreensão do ambiente e de toda a estrutura da Grande Cadeia de Retalho.

Tabela 1 – Momentos de recolha de dados

ANÁLISE DOCUMENTAL
Princípios Orientadores da AE
Infografia Programa Teste
Caracterização Programa Teste
Website e redes sociais da AE
Website e redes sociais da GCR
ENTREVISTA EXPLORATÓRIA – 16/11/2021
Coordenador do Programa Teste (por questões de ética e de confidencialidade, não será feita a correspondência com o número dado na codificação dos trabalhadores da AE).
ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS
Trabalhador 1 da AE – 01/07/2022
Trabalhador 2 da AE – 27/06/2022
Trabalhador 3 da AE – 21/03/2022
Trabalhador 4 da AE – 01/03/2022
Trabalhador 5 da AE – 23/07/2022
Trabalhador 6 da AE – 20/06/2022
Trabalhador 1 da loja 1 da Grande Cadeia de Retalho – 22/04/2022
Trabalhador 2 da loja 1 da Grande Cadeia de Retalho – 22/04/2022
Trabalhador 3 da loja 1 da Grande Cadeia de Retalho – 22/04/2022
Trabalhador 1 da loja 2 da Grande Cadeia de Retalho – 25/03/2022

Trabalhador 2 da loja 2 da Grande Cadeia de Retalho – 25/03/2022
Trabalhador 3 da loja 2 da Grande Cadeia de Retalho – 25/03/2022
Trabalhador 1 da loja 3 da Grande Cadeia de Retalho – 12/07/2022
GRUPO DE FOCO - 12/07/2022
Participante A do Programa Teste
Participante B do Programa Teste
Participante C do Programa Teste
Participante D do Programa Teste
OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE
Formação de Integração da AE – 06/09/2021 a 10/09/2021
Formação Inicial do Programa Teste – 17/11/2021 e 18/11/2021
Momento regular de formação do Programa Teste – 03/01/2022
Momento regular de formação do Programa Teste – 24/03/2022
Momento de celebração final do Programa Teste – 11/07/2022
Evento da AE – 30/04/2022
Evento da AE – 15/06/2022

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO

Para iniciar a análise de conteúdo, foram selecionadas três unidades de contexto: a organização, a cultura organizacional na AE e a Formação na AE. Por sua vez, dentro de cada uma foram identificadas categorias de análise e, por conseguinte, diversas subunidades de análise. O objetivo maior deste capítulo, é cruzar os dados recolhidos através das diferentes fontes de evidência: análise documental, entrevistas semiestruturadas, notas de campo escritas aquando de momentos de observação participante e grupo de foco, agrupando-os através da organização e estrutura apresentada na tabela.

Tabela 2 – Estrutura e organização da análise de conteúdo

UNIDADES DE CONTEXTO	CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBUNIDADES DE ANÁLISE	FONTES DE EVIDÊNCIA
4.1 A organização	4.1.1 Caracterização da AE	4.1.1.1 História	- Análise documental; - Entrevista exploratória; - Entrevistas semiestruturadas; - Notas de campo (observação participante); - Grupo de foco.
		4.1.1.2 Missão, visão, valor	
		4.1.1.3 Serviços e produtos	
		4.1.1.4 Recursos Humanos	
		4.1.1.5 Estrutura organizacional	
4.2. Cultura Organizacional na AE	4.2.1 Nível superficial e manifestações visíveis	4.2.1.1 Arquitetura	
		4.2.1.2 Vestuário e adereços	
		4.2.1.3 Comunicação	
		4.2.1.4 Ambiente	
		4.2.1.5 Documentos	
		4.2.1.6 Rituais	
		4.2.1.7 Flexibilidade	
		4.2.1.8 Tecnologia	
		4.2.1.9 Serviços e produtos	
	4.2.2 Crenças e valores reconhecidos	4.2.2.1 Autonomia	
		4.2.2.2 Flexibilidade	
		4.2.2.3 Inovação e criatividade	
		4.2.2.4 Liberdade e responsabilidade	
		4.2.2.5 Bem-estar	
		4.2.2.6 Especificidade	
		4.2.2.7 Respeito e integridade	
		4.2.2.8 Desenvolvimento pessoal e profissional	
	4.2.3 Pressupostos de base implícitos	4.2.3.1 Sentido de missão	
		4.2.3.2 Celebração	
		4.2.3.3 Motivação e <i>engagement</i>	
		4.2.3.4 Trabalho de equipa	
		4.2.3.5 Solidão	
		4.2.3.6 Progressão de carreira	
		4.2.3.7 Intenção de abertura vs ajuste da comunicação	
4.3. A formação na AE	4.3.1 Políticas de formação	4.3.1.1 Visão estratégica	
		4.3.1.2 Parcerias e recursos	
		4.3.1.3 Formação de integração	
		4.3.1.4 Perceções e necessidades de formação	

4.1 A ORGANIZAÇÃO

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA AE

Com o intuito de facilitar a compreensão do leitor, serão inseridos de seguida, em conjunto e de forma sintetizada, os pontos História (4.1.1.1); Missão, visão e valor (4.1.1.2); Serviços e produtos (4.1.1.3); Recursos Humanos (4.1.1.4); Estrutura organizacional (4.1.1.5). Para uma maior compreensão de toda a análise de conteúdo, recomenda-se a leitura do ponto da caracterização da AE no início deste documento.

Como já foi referido, a AE é uma organização social que atua na área da educação em Portugal. Para garantir a confidencialidade e o anonimato da AE, não serão expostas, na íntegra, as definições da missão, da visão e do valor. Não obstante, importa salientar que a concretização da missão está patente na formação oferecida pela organização. Em todos os programas são potenciadas a autonomia e a proatividade com recurso à inspiração para o despertar de novas aprendizagens e para o desenvolvimento pessoal através da implementação de ideias próprias. À semelhança do que acontece com a missão, o ónus em todos os programas é colocado sobre os atores principais: os participantes. É atribuída a responsabilidade de execução e implementação, potenciando competências de liderança através de experiências de transformação e indo, desta forma, claramente ao encontro da visão da organização. Toda a formação pressupõe experimentação e superação, são escritas histórias de sucesso e de inspiração que ficam como legado na comunidade onde os jovens e/ou adultos estão inseridos, indo, também, ao encontro do objetivo de criação de valor estipulado pela AE.

A oferta de serviços da AE está dividida, essencialmente, em quatro grandes projetos de educação e formação. Importa lembrar que a letra X será utilizada para fazer referência ao programa que está direcionado para jovens do ensino secundário e tem como objetivo desenvolver competências como a autonomia, a proatividade e a superação, através de uma participação mais ativa e com impacto na comunidade. A designação de Programa Teste será utilizada para referir o programa em estudo, direcionado a jovens universitários ou quadros de empresas e que tem como objetivo o desenvolvimento de competências de comunicação e de liderança.

A AE apresenta uma distribuição formal e vertical e a maioria das funções administrativas e de gestão estão alocadas ao diretor geral. Esta afirmação foi possível de deduzir através da observação, mas também das seguintes palavras do próprio e do T2A2:

“[...] basicamente a minha responsabilidade é tudo o que seria um departamento de recursos humanos e *legal*, a direção financeira, depois vendas e depois apoiar em tudo o resto que é preciso [...] tanto os recursos humanos, como *legal*, como a direção financeira são funções que se não forem muito bem feitas podem criar problemas muito grandes. [...] a parte das vendas, na cultura portuguesa isso ainda está mais reforçado, o papel do fundador é importante para isso.” (Excerto retirado da entrevista com o diretor geral)

“[...] temos os mentores, os coordenadores que coordenam polos diferentes e depois temos a direção [...] temos os coordenadores que fazem o trabalho de terreno e também a parte de adaptação do projeto. [...] Depois temos a gestão de equipa, a coordenação da comunicação e eventos. [...] A direção é quem nos diz aquilo que tem de ser coordenado, basicamente.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

No que diz respeito a decisões operacionais, o diretor geral também explica como funciona o processo:

“Estão definidos quem é que é responsável por levar determinados programas para a frente e depois a hierarquia manda.” (Excerto retirado da entrevista com o diretor geral)

Aquando do início deste trabalho de investigação, a organização dispunha de três trabalhadores com a função de mentores, três coordenadores, sendo que dois acumulavam, também, a função de mentores, um elemento para gestão de parcerias, um apoio pontual no processo de vendas e o diretor geral. Atualmente, conta com dois trabalhadores a desempenhar a função de mentores, dois coordenadores, no mesmo registo, o diretor geral e um apoio pontual, às vendas, mais recente. Importa lembrar que as entrevistas foram aplicadas no primeiro cenário, a todos os elementos presentes na altura, exceto um dos trabalhadores que se viu obrigado a ficar de baixa prolongada.

No decorrer deste período de investigação, foi possível verificar a preocupação da organização quanto ao posicionamento dos recursos humanos como fator determinante para o sucesso do trabalho implementado. Esta ideia será abordada com maior detalhe no ponto seguinte.

4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL NA AE

Com o objetivo de responder, o mais fidedignamente possível, à pergunta de partida deste trabalho de investigação, *“Terá a cultura organizacional influência no desenho dos processos de formação da AE?”*, procurou-se mapear as perceções dos trabalhadores relativamente à cultura organizacional, identificar traços e rituais visíveis ao observador e inferir pressupostos, comportamentos e reações alocadas ao inconsciente dos participantes. De acordo com o exposto na revisão da literatura, esta análise iniciou-se através das perspetivas de Schein (2004) – artefactos, crenças e

valores e pressupostos de base implícitos – e Meyerson & Martin, (1987), em particular as perspetivas integradora, diferenciadora e fragmentadora, utilizando Torres (2008) como elo de compreensão e enquadramento do todo. Importa salientar o facto de se ter partido para esta investigação com a noção clara e abertura para uma possível manifestação e coexistência de várias perspetivas culturais.

Com o intuito de oferecer ao leitor uma aproximação o mais realista possível do contexto estudado, iniciar-se-á esta reflexão explorando a perspetiva de Schein (2004). Pontualmente, serão expostos excertos retirados do grupo de foco realizado com os participantes do Programa Teste, trabalhadores da Grande Cadeia de Retalho, assim como notas de campo escritas nos diferentes momentos de observação com o intento de posicionar a aproximação, ou desfasamento, das perceções relativas à cultura organizacional dos trabalhadores da AE com os da GCR.

4.2.1 NÍVEL SUPERFICIAL E MANIFESTAÇÕES VISÍVEIS

Neste ponto foram inferidas conclusões através da análise documental, observação, entrevistas semiestruturadas, grupo de foco e notas de campo. Dentro da gaveta dos artefactos, colocou-se 8 dimensões: arquitetura (4.2.1.1), vestuário e adereços (4.2.1.2), comunicação (4.2.1.3), ambiente (4.2.1.4), documentos (4.2.1.5), rituais (4.2.1.6), flexibilidade (4.2.1.7), tecnologia (4.2.1.8) e serviços e produtos (4.2.1.9).

4.2.1.1 ARQUITETURA

Embora a organização funcione num modelo híbrido de trabalho e os seus trabalhadores se encontrem, a maior parte do tempo, separados fisicamente, a AE conta com dois escritórios, um na região Norte e o outro em Lisboa. Ambos estão revestidos de uma decoração informal e têm apenas uma divisão, fazendo emergir, automaticamente, uma sensação de união e trabalho de equipa sem qualquer divisória física. Um dado interessante prende-se com o facto de os dois escritórios estarem inseridos na comunidade, um num bairro social onde se encontram várias associações e o outro dentro de um estabelecimento de ensino. Importa notar que todos estes aspetos relacionados com a arquitetura da AE vão ao encontro da própria missão e dos princípios orientadores da organização, no sentido de “Prestar um serviço à comunidade” (Documento interno *Princípios Orientadores da AE*). No

que diz respeito à GCR, a arquitetura assume um carácter mais divisório, como é possível de verificar a seguir:

“Apesar de se observar um trato informal entre todos, é de notar as divisórias entre os espaços administrativos.”
(Nota de campo escrita a 12/07/202, aquando da entrevista na loja 3 da Grande Cadeia de Retalho)

Já no Programa Teste, existe, claramente, uma tentativa em recriar um espaço sem divisões.

“Embora estejamos num espaço, fisicamente diferente, nota-se uma tentativa de aproximação ao registo "casa" vivido na formação de integração da AE. Um único espaço/edifício onde todos possam estar durante o tempo de formação.” (Nota de campo escrita a 17/11/2021 na Formação Inicial do Programa Teste)

4.2.1.2 VESTUÁRIO E ADEREÇOS

No que ao vestuário diz respeito, todos os trabalhadores vestem roupa informal, adaptando a mesma em determinados momentos como eventos, reuniões com parceiros, entre outros. Ainda, em momentos de intervenção e aplicação de programas, os trabalhadores vestem a marca AE, estando visível em diversos *itens* como *t-shirt*, casaco, caneta, *lanyard*, garrafa reutilizável e mochila. Durante o Programa Teste, os participantes são incentivados a vestir, também, a marca AE, assim como na GCR também se verificou a utilização da marca no dia a dia de trabalho.

4.2.1.3 COMUNICAÇÃO

No seio da AE são visíveis diversas formas de comunicação, sendo a de carácter informal a mais predominante. Contudo, existe uma adaptação a um registo mais formal, escrito e oral, consoante o destinatário. Um momento onde foi possível verificar esse ajuste da comunicação foi, precisamente, na celebração final do Programa Teste:

“A comunicação da equipa da AE com os chefes e diretores de loja é muito mais cuidada e formal em relação à utilizada com os participantes do Programa Teste.” (Nota de campo escrita a 11/07/2022 no evento final do Programa Teste)

Indo, desta forma, ao encontro do que está escrito no documento interno:

“Adaptar o discurso às pessoas com quem falamos (não temos todos a mesma linguagem nem a mesma forma de nos exprimirmos) e ter a certeza de que os outros perceberam o que dissemos.” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

De registar que na implementação de programas com jovens e/ou adultos, a comunicação é feita através de um registo informal. Verifica-se, efetivamente, uma preocupação em repetir a mensagem diversas vezes, de formas diferentes, com o intuito de garantir que o recetor compreende o que está a ser transmitido. No que diz respeito à comunicação interna da organização, acontece, inquestionavelmente, num registo diário informal. Não obstante, é perceptível um filtro existente aquando da comunicação direta com o diretor geral. Note-se as perceções dos entrevistados:

“Eu acho que há uma fácil comunicação entre a equipa [operacional] e depois há ali uma comunicação com mais filtro para a direção [...] com a direção, por questões de personalidade, tem que haver um filtro ou um pensar antes de falar e na de equipa, se calhar ninguém pensa antes de falar.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Existe a comunicação com o meu chefe, que é uma comunicação cuidadosa, tem que ser cuidadosa num sentido de que eu nunca vou dizer tudo o que eu penso, portanto, não é uma comunicação completamente espontânea e transparente [...] a comunicação com os meus colegas de trabalho é uma comunicação muito mais aberta e transparente e honesta e de amizade.” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

“Quando comunico, pronto, normalmente corre bem, às vezes tenho um bocadinho de dificuldade em compreender certas coisas e hum, e lá está, a distância, o ser mensagem, o ser áudio, o ser telefone, às vezes cria-me aqui aquela barreira de perguntar e perguntar outra vez.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“Existe uma comunicação muito mais forte entre a equipa [...] do que no meu caso com o meu chefe” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Relativamente à comunicação visual, embora os escritórios estejam decorados com adereços, mensagens, cartazes relativos à missão e operação, não existe um local físico ou uma plataforma *online* onde todos os elementos da equipa possam ver, em simultâneo, o *status quo* da organização. No entanto, existe uma reunião semanal, *online*, com o intuito de providenciar estas informações aos trabalhadores. Não obstante, verifica-se a existência de uma divergência de perceção, entre os trabalhadores, relativamente à comunicação na organização.

“A comunicação dentro da organização... das regras, por exemplo... não, não acho que seja totalmente transparente e totalmente... como a organização em si gostaria que fosse. No fundo é como se a AE quisesse muito que fosse assim, mas na prática aquilo não funciona daquela forma.” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

“Eu penso que pode ser mais clara... porque a comunicação também está associada aos objetivos da organização, das prioridades, ao funcionamento e há aqui aspetos do funcionamento, das prioridades, que ainda não estão muito claros.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Acho que preciso de mais respostas e menos questões [...] ao mesmo tempo está tudo fechado e não está nada fechado, é isto é assim, mas pode mudar amanhã.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Neste ponto, é possível compreender que a percepção dos trabalhadores vai contra o que está estipulado no documento interno:

“Transmitir a informação de forma clara e adequada [...] Pedir coisas concretas, explicando sempre qual o objetivo a atingir e a razão pela qual o pedimos.” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

Importa referir que a maioria da comunicação é feita à distância, por chamada, reuniões *online*, *e-mail* ou através da plataforma *WhatsApp*, algo que cria um certo desconforto para alguns dos trabalhadores, conforme expresso nestes exemplos:

“Penso que às vezes as plataformas que nós usamos não facilitam, numas coisas sim, porque, por exemplo, um *WhatsApp* é rápido para passar informação, até uma foto, etc., mas depois... também nem sempre é o ideal a comunicação ser por formato *online*.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“A comunicação é essencialmente feita à base de telefone e reuniões *online*, não é? Raramente, ou quase nunca, estamos juntos presencialmente. Hum... pronto, eu considero que agora, neste momento em que eu estou, que a comunicação funciona bem, mas eu também acho que assim é porque nós temos uma confiança entre todos.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“Uma coisa que me afeta mesmo são os grupos do *WhatsApp* [...] o facto de ter tantos grupos afeta-me um pouco, mas a comunicação flui, portanto, eu acho que é um sacrifício bom de ser feito.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

É possível perceber que no que diz respeito à comunicação interna da organização, há ainda um caminho a percorrer para que se alcance o desejado e escrito no documento interno *Princípios Orientadores da AE*. O mesmo não se verifica na Grande Cadeia de Retalho, pelo menos no que diz respeito à transparência quanto ao processo e apresentação dos resultados e objetivos estruturados:

“[...] é um valor que é uma base da empresa, sem dúvida alguma, a empresa é muito transparente [...] quererem mostrar os resultados e quererem que a gente saiba o que é que está por trás de quanto é que nós vendemos e o que é que está a influenciar.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

4.2.1.4 AMBIENTE

Esta dimensão vem no seguimento do ponto anterior, fazendo jus ao registo informal e descontraído da organização. É notório um conforto geral de todos os elementos em momentos

presenciais e *online*. Existe um conforto sólido para piadas, histórias e partilha de experiências pessoais e profissionais, percebido em praticamente todos os momentos observados, facto visivelmente validado pelos excertos seguintes:

“Vê-se, quando nós estamos a equipa toda junta que não nos calamos, não é, nem um bocadinho e estamos sempre ali a bater bolas, porque sente-se essa necessidade de falar e nem que seja só falar tontices que acontecem no dia a dia.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“[...] o bom ambiente de trabalho, sim, as pessoas são acolhidas [...] eu acredito que temos um ambiente de trabalho muito distinto e isso eu acredito que é partilhado por quase todos. (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

O mesmo acontece no seio da Grande Cadeia de Retalho:

“[...] nós realmente somos uma família lá dentro, nós estamos sempre juntos [...] há um grande apoio entre nós.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

“Dá-te muita coisa que tu não encontras aí fora e que tens um ambiente que tu realmente não encontras aí fora.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

“[...] saber que tu crias um ambiente, uma rede que ok, vamos espalhar e dividir a dor por todos.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

Também no Programa Teste foi possível de distinguir esta dimensão:

“Nós também temos uma formação inicial e que o ambiente dessa, por exemplo, estou a dar um exemplo prático, mas o ambiente dessa formação é inicial acho que é muito idêntico ao ambiente que se vive, por exemplo, na nossa formação inicial do ano letivo.” (Excerto retirado da entrevista exploratória com o coordenador do Programa Teste)

“De destacar a confiança e o conforto de todos nestas reuniões mensais, completamente à vontade para falar de todo o tipo de questões.” (Nota de campo escrita a 03/01/2022, aquando de um dos momentos regulares de formação do Programa Teste)

Contudo, foi possível perceber que este registo se foi desvanecendo na AE ao longo do ano, por uma questão, muito provavelmente, do cansaço sentido pelos trabalhadores:

“Estamos muito cansados, estamos no final do ano letivo, também é uma fase muito difícil, todo este ambiente mais a personalidade das pessoas, mais nós aprendermos a lidar com a personalidade de cada um, não nos leva a que talvez, neste momento, estejamos 100%.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“[...] ao longo dos meses a passar, como eu ainda não tinha testado, não sabia o cansaço que iria produzir.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

4.2.1.5 DOCUMENTOS

Existe uma proliferação de documentos, por vezes, desnecessária, o que dificulta a organização dos trabalhadores e aumenta, em diversas circunstâncias, a morosidade da execução das tarefas, como se percebe através da seguinte nota de campo:

Aquando da preparação da formação de integração, constatação de um excesso de documentos e de informação duplicada por diversas pastas; demasiado tempo para encontrar a informação necessária e agrupar o essencial; (Nota de campo escrita a 01/09/2021, em conversa com T2AE)

Uma das iniciativas realizadas no âmbito do estágio curricular, foi precisamente um manual de acolhimento renovado e mais funcional, onde se agrupou um conjunto de informações cruciais que estavam, anteriormente, distribuídas e repetidas em vários documentos.

4.2.1.6 RITUAIS

Dentro da esfera de acontecimentos e momentos da AE, é possível destacar quatro rituais já sedimentados. A formação de integração é um momento que acontece todos os anos e está posicionado como o pontapé de saída para o novo ano letivo. É aqui que se integram os novos elementos, se transmitem os objetivos do novo ano e se sedimentam as relações interpessoais. As reuniões de equipa semanais, o jantar de Natal e as iniciativas de *team building* são também parte da identidade e espinha dorsal da AE. Fica difícil não perceber as semelhanças entre a formação inicial do Programa Teste com a formação de integração da AE, assim como as próprias reuniões de equipa no sentido do acompanhamento e perceção de bem-estar e de *updates* de todos os atores envolvidos com os momentos regulares de formação do Programa Teste.

Na Grande Cadeia de Retalho os rituais são presença assídua. Existe, inquestionavelmente, um investimento muito forte em momentos de socialização profissional e que são valorizados pelos trabalhadores. Não obstante, verificam-se algumas diferenças mediante os líderes:

“[...] houve os arraiais, houve os aniversários, há os natais, todas as lojas este verão fizeram uma festa [...] acho que isto fomenta muito a família e o espírito de equipa.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

“[...] a GCR tem diretrizes de orientação, mas o que faz são as pessoas e as pessoas são diferentes, então, a partir daí, tu podes ter líderes com perfis diferentes, faz com que a loja tenha uma cultura ligeiramente diferente de uma ou outra.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante B)

4.2.1.7 FLEXIBILIDADE

A flexibilidade é uma das dimensões que entra, facilmente, em qualquer um dos níveis propostos por Schein (2004). Decidiu-se alocá-la aos artefactos e às crenças e valores, distinguindo, no entanto, a substância e a essência de cada uma. Neste ponto, a flexibilidade prende-se, maioritariamente, com o local e o horário de trabalho, visto ser uma autogestão dos trabalhadores. Através dos excertos seguintes, podemos perceber a associação, quase automática, do conceito de flexibilidade ao local de trabalho e à qualidade de vida:

“Agora está um funcionamento mais natural e de mais responsabilização do colaborador, nesse aspeto sinto isso, flexibilidade do local de trabalho, também noto que há essa postura e a questão do teletrabalho.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“A minha flexibilidade prende-se, por um lado, com o facto de trabalhar em casa, não é? Estar em teletrabalho e, portanto, poder ir gerindo o meu dia e o meu trabalho.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“A primeira é a flexibilidade local, o que para mim é muito importante... esta oportunidade de estar a trabalhar a partir de casa, mesmo em termos pessoais e profissionais. [...] e depois temos flexibilidade de horário, porquê? Porque eu tenho momentos de espontaneidade, de criatividade e super mega produtividade e sinto que os posso aproveitar por não ser um trabalho das nove às seis, ou das oito às cinco, eu tiro proveito disso.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

“[...] acho que a flexibilidade nos ajuda muito a ter qualidade de vida fora da empresa.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

No que ao Programa Teste diz respeito, esta flexibilidade sempre se verificou, no sentido em que todos os momentos são agendados mediante as disponibilidades e interesses dos participantes.

4.2.1.8 TECNOLOGIA

Devido ao facto de a maioria do trabalho de *backoffice* acontecer à distância, pareceu sensato atribuir um ponto individual para a tecnologia na organização. Atualmente, a organização está bastante dependente da tecnologia, desde o armazenamento de dados, comunicação, planeamento, gestão e administração, até à própria operação. Foi possível perceber que nesta dimensão existe ainda um caminho a percorrer. À semelhança dos documentos, paira um sentimento, no seio dos trabalhadores,

de uma proliferação excessiva de plataformas e divisão da informação, dificultando, por vezes, a operacionalização de determinadas tarefas como podemos confirmar pelo excerto seguinte:

“[...] os canais de comunicação, também era importante perceber como é que... como é que eles podem funcionar melhor... até a questão de plataformas [...] não é trazer ainda mais plataformas, isso acho que já seria demais.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

Tanto no Programa Teste, como na GCR, foi possível perceber que a tecnologia é, em ambos, um fator fundamental para a comunicação, recolha e armazenamento de dados. O acompanhamento à distância dos participantes do Programa Teste é feito através da tecnologia, assim como a utilização de diversas ferramentas de educação não formal essenciais à intervenção nas escolas. Na GCR, todos os trabalhadores estão conectados através de plataformas internas de comunicação. Ainda, a tecnologia surge como peça chave no acesso à formação dentro da empresa, como se pode validar a seguir:

"Impressionante a facilidade com que qualquer trabalhador tem acesso à plataforma de formação de forma imediata no telemóvel ou computador." (Nota de campo escrita a 12/07/2022, após o Grupo de Foco)

4.2.1.9 SERVIÇOS E PRODUTOS

Todas as iniciativas desenvolvidas e os programas implementados vão ao encontro da missão, da visão e da criação de valor propostas pela organização, revelando uma coerência cirúrgica no desenho, planeamento e implementação das ofertas formativas da AE. Mais informação sobre os programas não será divulgada por questões de ética e de confidencialidade, mas importa relembrar que embora sejam um serviço de formação prestado a determinados públicos-alvo, todos se materializam num objetivo comum: prestar um serviço à comunidade, indo, desta forma, ao encontro de um dos princípios que orientam a organização:

“Lógica de serviço: estamos aqui para prestar um serviço à comunidade” (Retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

4.2.2 CRENÇAS E VALORES RECONHECIDOS

Todas as dimensões referidas anteriormente são perceptíveis através do clima organizacional da AE. No entanto, importa não deixar cair no esquecimento a ambiguidade destes símbolos (Schein, 2004, p.27) e das minhas próprias emoções e inconsciente. Com o objetivo claro de limitar a influência da minha proximidade com a instituição, com as pessoas e ainda, de aumentar, por

consequência, a fiabilidade das conclusões inferidas, a observação foi excluída deste próximo ponto, utilizando apenas dados e informação recolhidos através das entrevistas semiestruturadas e da análise documental. Desta feita, a divisão foi a seguinte: autonomia (4.2.2.1), flexibilidade (4.2.2.2), inovação e criatividade (4.2.2.3), liberdade e responsabilidade (4.2.2.4), bem-estar (4.2.2.5), especificidade (4.2.2.6), respeito e integridade (4.2.2.7), desenvolvimento pessoal e profissional (4.2.2.8).

4.2.2.1 AUTONOMIA

Para além de ser uma dimensão *core* da missão da AE e dos programas implementados, a autonomia é reconhecida pelos trabalhadores da organização como uma forma de estar e uma das prioridades a incutir na mensagem passada ao público-alvo, sendo mesmo referida, no documento interno, como um dos princípios a seguir:

“Autonomia e capacidade de reconhecer quando preciso de ajuda: ónus do impacto; (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

É interessante perceber que esta autonomia que se quer transmitir através dos programas, existe e é vivida, de forma significativa, no seio da organização, como podemos ver pelos excertos a seguir:

“Eu acho que é muito fácil ver pelos resultados que o sentido de missão e que a autonomia estão lá, sem qualquer dúvida.” (Excerto retirado da entrevista com T1AE)

“A autonomia, ponto número um. Primeiro acho que falo de uma autonomia que nós queremos transmitir aos jovens e que os queremos empoderar para essa autonomia, ok? E acho que a autonomia também enquanto trabalhadores, porque pela flexibilidade e pela liberdade que é dada no trabalho, é preciso ter um grande sentido de autonomia e responsabilidade sobre o trabalho que estamos a fazer, portanto, acho que a autonomia é assim um ponto chave na AE.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Dois dos excertos selecionados da entrevista exploratória com o Coordenador do Programa Teste, referem precisamente esta liberdade de criar, sugerir e propor, deixando o repto à reflexão de que o resultado da criação surge, precisamente, moldado pelo contexto de trabalho experienciado na AE e transversal à Grande Cadeia de Retalho:

“Se eu trabalhasse num sítio que tivesse uma cultura, lá está, por exemplo, mais formal, eu iria quase sem pensar criar uma coisa muito mais formal, porque não iria sentir essa abertura para o fazer. Aqui nós temos essa tal abertura do criar.” (Excerto retirado da entrevista exploratória com o Coordenador do Programa Teste)

“A empresa que nos contrata nunca disse eu quero a formação assim, portanto, eu não moldo a formação como eles me pediram, eu fiz esta formação, desta forma, eu enquanto AE [...] nós criamos esta formação e ao apresentarmos eles identificaram-se, portanto, não foi uma coisa que foi moldada.” (Excerto retirado da entrevista exploratória com a coordenadora do Programa Teste)

Ao longo da implementação do Programa Teste, também foi possível verificar uma autonomia dos participantes no próprio processo de desenvolvimento pessoal e profissional. A intervenção nas escolas é, maioritariamente, feita de forma individual por cada um. Apesar de não terem sido utilizados excertos das entrevistas realizadas às chefias da GCR, foi possível perceber, através das mesmas, que no dia a dia da empresa os trabalhadores também gozam de uma grande autonomia na função.

4.2.2.2 FLEXIBILIDADE

Como mencionado anteriormente, no ponto dos artefactos, a flexibilidade surge agora com uma conotação e significado diferentes. Existe uma flexibilidade ao nível do pensamento, de ideias, de forma de estar, da criação de conteúdo e ainda, da própria extensão do trabalhador enquanto ser humano e não somente a máquina:

“É muito importante para mim um certo tipo de flexibilidade, não só no que diz respeito a eu precisar de fazer alguma coisa e ser na boa [...] mas também no ponto de vista das pessoas serem flexíveis porque se preocupam contigo não só como trabalhador.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“Nós queremos uma pessoa que seja flexível e não estou a dizer flexível em relação ao horário e por aí a fora, não, ser flexível enquanto ideias, ok?” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

Esta forma de ver e sentir a flexibilidade, é também enfatizada pelos trabalhadores da Grande Cadeia de Retalho, percebendo-se como uma das grandes analogias com a AE:

“Quanto mais flexível, mais humano a gente torna o processo.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

“Flexibilidade é a palavra que melhor descreve a nossa empresa, dão-nos sempre muita abertura, desde o momento que entras...” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

Também no Programa Teste a flexibilidade de ideias e de adaptação do conteúdo está patente de uma forma significativa, pois nos momentos intermédios de formação e de preparação para a próxima intervenção no terreno, existe uma reflexividade do grupo relativamente à especificidade de cada turma e do próprio participante, abraçando as sugestões e ideias que vão sendo propostas pelo mesmo.

4.2.2.3 INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

É possível reconhecer esta dimensão como uma espécie de tônica que determina o tom da melodia. A criatividade e inovação são uma constante no dia a dia da AE. A procura incessante por soluções e a adaptação a imprevistos, sedimentadas numa resiliência expressiva, determinam traços comuns de criatividade nos trabalhadores:

“Uma das coisas que eu acho que a AE também tem enquanto valor é o inovar, o procurar sempre fazer outras coisas e o haver a abertura para fazer outras coisas [...] o poder estar em terreno e dizer esta turma precisa de outra coisa e eu posso inovar à vontade, tenho essa abertura para inovar e fazer o que for preciso para chegar àquela turma.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Posso também falar da inovação e da criatividade, porque acho fantástico [...] Ou seja, essa liberdade de criatividade e de inovação.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Para além de estes traços irem ao encontro da perspetiva estipulada da AE de “Liberdade/”Dever” de propor/sugerir;” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*), vão também ao encontro do que é vivido no seio da Grande Cadeia de Retalho:

“A empresa dá-nos asas a tentar melhorar processos, dar ideias, tentar fazer mais, tentar fazer melhor.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

“Todos os dias eu estou a tentar testar alguma coisa nova.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

Sem querer ser redundante, o cruzamento desta dimensão com o Programa Teste é idêntico à dimensão anterior da flexibilidade de ideias e pensamento. Existe uma liberdade para inovar ao longo do caminho tanto no desenho do Programa Teste, como na adaptação da intervenção dos participantes nas escolas.

4.2.2.4 LIBERDADE E RESPONSABILIDADE

A liberdade e a responsabilidade surgem como duas partes de um todo indissociável. Ou seja, é a liberdade existente e reconhecida que permite que a autonomia, a flexibilidade, a criatividade e a inovação, efetivamente, se manifestem de forma consistente. Na mesma medida, é reconhecida a dimensão da responsabilidade. Reflita-se em parte do excerto utilizado anteriormente:

“[...] pela flexibilidade e pela liberdade que é dada no trabalho, é preciso ter um grande sentido de autonomia e responsabilidade sobre o trabalho que estamos a fazer” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

“Eu tomei uma decisão de gestão muito clara que é definir, idealmente, o mais importante e dar liberdade no resto de propósito.” (Excerto retirado da entrevista com T1AE)

É ainda possível reforçar esta ideia da responsabilidade através dos seguintes excertos que podemos encontrar no documento interno *Princípios Orientadores da AE*:

“Garantir que o trabalho é feito com qualidade, a tempo e horas.”

“Estar consciente das competências e limitações próprias e dos outros.”

“Prestar atenção aos sinais e agir imediatamente sobre o problema.”

“Respeitar e cumprir os acordos.”

É exequível ir ainda mais além, ao cruzar estes princípios com os objetivos dos programas de formação, visto que esta dimensão da responsabilização e do compromisso se manifesta nos mesmos, divergindo, no entanto, consoante o público-alvo. Nos programas direcionados aos jovens é muito potenciado este sentido de compromisso e de qualidade no trabalho, não sendo, no entanto, cobrado a 100%. Já nos adultos, embora não seja exímio, dado o carácter voluntarioso dos participantes, é notória esta responsabilização. O mesmo foi possível de verificar no seio da GCR, com a liberdade e responsabilidade tanto na função, como no desenvolvimento pessoal e profissional, sempre de mãos dadas com a autonomia e o compromisso.

4.2.2.5 BEM-ESTAR

Enquanto a criatividade e a inovação surgem como tónica musical, podemos, metaforicamente, utilizar a figura do maestro para simbolizar esta dimensão. Reconhecida, inequivocamente por todos os trabalhadores, a preocupação efetiva com o bem-estar verifica-se de forma constante, regular e transversal, fazendo jus à batuta do maestro ao longo de toda a canção. Neste ponto, são incluídos vários acordes, desde a própria flexibilidade já referida a uma preocupação que abraça o espírito de equipa e as condições de trabalho que perfuram a esfera do plano pessoal e singular de cada indivíduo. É notória esta noção de reciprocidade entre a organização e o colaborador, visível nos próximos excertos:

“Eu encorajo quem eu acho que gosta e pode tirar partido disto a nível pessoal e profissional, a ficar [...] quando eu sinto que as pessoas estão com a atitude certa, então também tento usar os recursos que temos [...] permitir que as pessoas, na medida do que nós podemos, também tirem o máximo daqui, não é?” (Excerto retirado da entrevista com o T1AE)

“Eu acho que a AE procura muito trabalhar esta relação, ok? [...] Acho que é uma preocupação que haja esta relação e que haja uma equipa, por assim dizer, hum... que não seja uma equipa desprendida. [...] a verdade é que aqui eu sinto-me valorizado enquanto profissional. [...] não estou aqui há tanto tempo e já fui vendo algumas das minhas necessidades pessoais a serem colmatadas.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“[...] noto muitas vezes uma preocupação muito, por exemplo, com os prazos com que se recebe, pronto, se a pessoa está doente, ou não, se está tudo ok... na altura da pandemia senti que houve uma preocupação genuína com... mesmo a nível com familiares dos colaboradores [...] se a pessoa está a conseguir gerir o programa, se o tempo que há é suficiente...” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Olha eu acho que a organização onde eu trabalho prima muito pelo bem-estar dos seus trabalhadores [...] acho que toda a gente se preocupa muito uns com os outros, não só tipo de cima para baixo, mas acho que há assim mesmo uma linha transversal. [...] preocupação de saber como é que as pessoas estão, mas também o facto de haver uma preocupação para que existam momentos extra trabalho, momentos mais de lazer para as pessoas se sentirem bem, para se conhecerem melhor, para conviverem num espaço fora daquilo que é o habitual de trabalho” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“Sim, isso totalmente! Acho que isso aí é das grandes, não questões, mas se calhar pontos nesta organização...” (Excerto retirado da entrevista com T6AE, em resposta à pergunta “*Sentes que a organização procura responder às tuas necessidades profissionais e pessoais?*”)

Tabela 3 – Feedback dos trabalhadores da AE quanto à preocupação com o bem-estar

ENTREVISTADOS	FEEDBACK POSITIVO	FEEDBACK NEGATIVO	FEEDBACK MISTO	SEM FEEDBACK
T1AE	x			
T2AE	x			
T3AE				x
T4AE	x			
T5AE	x			
T6AE	x			

Esta dimensão é também muito reforçada pela quantidade de iniciativas promovidas pela GCR no que ao bem-estar dos seus trabalhadores diz respeito. Existe um reconhecimento por parte dos trabalhadores, no esforço efetivo neste sentido:

“A empresa, por norma, nós sabemos que nos dá mais do que pode, podemos achar que é sempre pouco, mas dá-nos mais, cada vez mais benefícios.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

“Há uma coisa que é muito pequena, muito básica, mas que é muito importante. A empresa desde o início que dá-te mesmo aquele sentido de família.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

Em diversos momentos de observação do Programa Teste, foi possível perceber uma preocupação constante com o conforto e bem-estar dos participantes, tanto na preparação dos momentos, como durante a implementação dos mesmos, procurando garantir que todas as necessidades materiais, físicas e emocionais estivessem asseguradas do princípio ao fim.

4.2.2.6 ESPECIFICIDADE

Dimensão singular e que caminha de mãos dadas com a questão da equidade, a especificidade é utilizada, de certa forma, como uma espécie de bandeira ostentada internamente com orgulho. O cuidado com a especificidade surge, principalmente, na implementação da oferta formativa da AE, não sendo o Programa Teste uma exceção. Leiam-se os seguintes excertos de trabalhadores que estão, efetivamente, no terreno:

“Acho que um dos erros dos grandes projetos é ter aquele projeto fechado e não olhar às necessidades que realmente depois encontramos em terreno e acho que isso é uma coisa que nós temos tentado fazer.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Acredito também na importância de estar atento à especificidade de cada pessoa, de cada jovem, colega de trabalho, etc.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Sou mais apologista da equidade, de nós conseguirmos avaliar, tentarmos avaliar, por assim dizer, a situação de cada um, quer seja situação emocional, o que quer que seja e tentar adequar os recursos que temos a essas pessoas.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Também na Grande Cadeia de Retalho é possível de perceber esta preocupação através das palavras do Participante D no grupo de foco:

“Eu tenho uma forma de atender que é, neste momento estou aqui para ti, estou aqui para este cliente, estou aqui para tentar resolver a situação e eu não quero saber de mais nada, todo o meu à volta não existe, porque eu tento que o cliente sinta que eu estou ali para ele e que é único.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

Internamente, na AE, é interessante perceber que existe uma consciência sobre a necessidade de uma maior compreensão geral da importância desta dimensão. Ao perguntar qual seria uma possível solução para a melhoria da comunicação interna, o T2AE referiu o seguinte:

“Não digo só a direção, todas as pessoas, temos todas formas de pensar diferentes, temos formas diferentes de organizar as coisas e de falar uns com os outros e é uma adaptação mesmo constante. [...] Eu acho que só quando todos tivermos a mesma capacidade de dizer ok, aquela pessoa é assim e, portanto, eu vou lidar com ela

desta forma é que isso vai ser possível, mas aqui e em todo o lado, na verdade.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

No fundo, fica a sensação de que existe necessidade de uma maior disponibilidade para uma melhor compreensão da especificidade de cada um, de forma que a comunicação interna possa fluir mais natural e eficaz.

4.2.2.7 RESPEITO E INTEGRIDADE

Curiosamente, esta dimensão não se encontrava nos documentos internos da AE de forma expressiva. Contudo, atentemos no excerto da entrevista com o diretor geral:

“[...] é um bocadinho uma maneira de estar, ou seja, eu acho, mais do que tudo é a integridade. [...] as pessoas se tratem bem umas às outras e respeito por toda a gente.”

Não há como mal interpretar a importância atribuída a esta dimensão, tanto por excertos das entrevistas, como por diversos momentos de observação. De notar que, aquando da criação de um novo documento interno, o *Manual de Acolhimento da AE*, no âmbito do estágio curricular, foi inserido, autorizado e incentivado um ponto individual para as questões de ética e conduta. O respeito, a justiça e a franqueza são patentes nos próximos excertos:

“Não posso controlar, nem quero controlar tudo o que as pessoas dizem, mas quero que quando as pessoas ouvem as coisas, oiçam todas da minha boca ao vivo e a cores.” (Excerto retirado da entrevista com o Diretor Geral)

“Quando nós falamos em relação, é o respeito, não é? Já tinha falado, a empatia, a sinceridade, não é?” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“[...] poder fazer o bem e quando não faço também ter a atitude de o reconhecer... fazer um esforço para ser justa [...] perceber ao máximo mesmo aquilo que eu estou a achar injusto perceber do meu lado se estou a analisar o suficiente para perceber.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

No que ao Programa Teste diz respeito, e embora sem excertos para validar esta perceção, ao longo de todo o programa foi visível um respeito transversal a todos os intervenientes. Em momento alguma esta linha foi cruzada ou esteve, sequer, perto de o ser. Relativamente à GCR, durante o grupo de foco e aquando do tema dos valores, um dos que foi identificado, automaticamente, pelo Participante B foi, justamente, o respeito pelo outro.

4.2.2.8 DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Uma das dimensões vincadas no documento interno *Princípios Orientadores da AE* diz respeito, precisamente, a esta “constante busca pela excelência e desenvolvimento de competências”. Para além de ser uma orientação interna, também se manifesta no desenho dos programas de formação oferecidos pela AE através da estimulação constante para o alargamento da zona de conforto de jovens e adultos, como se verifica no Programa Teste. Não é ousado afirmar que este princípio já é sentido no íntimo dos próprios trabalhadores, pela sede em aprender e experimentar desafios diferentes, fazendo claramente jus a mais um dos excertos do mesmo documento já referido anteriormente:

“Foco no ser/fazer sempre melhor; desafiarmo-nos constantemente para melhorar a nossa performance, aumentar a qualidade do que fazemos e ganhar novas competências.” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

Embora esta dimensão pressuponha uma energia que é sentida no ímpeto dos trabalhadores, tal como referido anteriormente e com o intuito de minimizar inferências com influência das emoções, serão excluídas, neste ponto, notas de campo escritas em contexto de observação. Desta forma, serão utilizados dados retirados do grupo de foco e as entrevistas para perceber se o desenvolvimento pessoal e profissional assume o papel de valor reconhecido da organização:

“Tentar permitir que toda a gente que cá esteja e enquanto cá esteja, possa também adaptar um bocadinho a experiência para ser a mais rica e positiva para a pessoa possível.” (Excerto retirado da entrevista com T1AE)

“É importante que isto acrescente alguma coisa às pessoas, não é? Que hum... que as pessoas passem pela AE e que lhes fique algum conhecimento, que lhes fique alguma coisa, que elas sintam que desenvolveram enquanto competências, habilidades, enquanto enfim. Tudo o que lhes possa servir também para o futuro.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“A organização também se preocupa que as pessoas possam aprender mais coisas, que não fiquem cingidas ali a um espaço e que tenham a oportunidade de olha, eu gostava de experimentar isto, eu gostava de experimentar aquilo, existe essa abertura.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

Através dos excertos seguintes, é possível verificar as competências que o Programa Teste ajudou a desenvolver, na perspetiva de cada um dos participantes no grupo de foco:

“Potenciou vários pensamentos [...] estar conectado com jovens, com outro ambiente de trabalho... fez-me perceber que existem linhas de comportamento que são transversais a todo e qualquer negócio.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

“Agora eu tenho mais ferramentas para conseguir explicar que certos comportamentos não devem ser feitos [...] para conseguir, de uma maneira mais didática, mais pedagógica, conseguir chegar e ter uma conversa com uma abordagem um pouco diferente.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

“No meu caso foi mais o sair completamente da minha zona de conforto, acho que é onde aprendemos mais é quando saímos da zona de conforto [...] adaptarmo-nos à realidade de estar ali com jovens e a tentar encontrar outras formas de conseguir passar a informação.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante B)

“Foi muito positivo, cresci muito pessoalmente, sinto-me mais à vontade, hoje em dia, em algumas áreas que fui desenvolvendo, como o falar com o público e por aí.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante B)

“[...] tinha mais a ver com a comunicação aquilo que eu queria tirar, o comunicar com pessoas diferentes [...] foi mais com o intuito de alinhar a minha comunicação com a pessoa que está à minha frente [...] adequar o tipo de linguagem, de comunicação à outra pessoa.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

“Acho que consegui já melhorar a parte que eu realmente queria mudar que era a minha postura, acho que consigo ter na mesma um momento mais agradável, não sendo desagradável consigo também ter um momento um bocadinho mais sério, em que, de certa forma, já ouvem e já começam a levar um bocadinho mais a sério.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

Na GCR, o desenvolvimento pessoal e profissional surge, sem qualquer dúvida, como uma das bandeiras mais significativas. Contudo, e para evitar redundâncias, este tema será explorado com maior detalhe no ponto 2.3.5 Progressão de Carreira.

4.2.3 PRESSUPOSTOS DE BASE IMPLÍCITOS

Embora Schein (2004, p.31) escreva que este nível de consenso resulta da repetida implementação bem-sucedida de certas crenças e valores, o resultado desta repetição de comportamentos pode levar a um de dois caminhos: a uma proximidade dos trabalhadores ou, pelo contrário, a um distanciamento. Após uma análise cuidada e detalhada de todos os dados recolhidos, foi possível agrupar estes comportamentos em seis dimensões: sentido de missão (4.2.3.1), celebração (4.2.3.2) motivação e *engagement* (4.2.3.3), trabalho de equipa (4.2.3.4), solidão (4.2.3.5), progressão de carreira (4.2.3.6), intenção vs ajuste da comunicação (4.2.3.7).

4.2.3.1 SENTIDO DE MISSÃO

O sentido de missão está patente de uma forma significativa e já intrínseca à organização. Neste ponto e com o intuito de tentar inferir os verdadeiros pressupostos já sedimentados, foram utilizados dados recolhidos através da análise documental, das entrevistas semiestruturadas, do grupo de foco, da observação e das notas de campo. Nesta dimensão fica muito difícil não trazer para a discussão o olhar do observador, pois falamos, muitas vezes, de sentimentos e emoções expressos em comportamentos que validam os resultados inferidos. O próprio processo de recrutamento tem em atenção esta dimensão, pelo que, ficam reduzidas as probabilidades de entrar alguma peça que cause turbulência nestas águas. Colocamos a questão *quais os traços mais valorizados no processo de recrutamento* aos dois trabalhadores responsáveis por esta triagem e destacamos os seguintes excertos:

“Capacidade de superação. Porquê? Porque é isso que queremos incutir aos jovens [...] as pessoas que têm isso, incutem isso também na sua facilitação. Quem não tem isso, não incute isso. [...] pessoas que gostam da missão, pessoas que são curiosas, pessoas que querem fazer coisas.” (Omitido o código de identificação por questões de ética e de confidencialidade dos dados)

“Quero alguém que como vai trabalhar na área social, além do ordenado, precisa de ver pessoas, é muito estranho quando nós estamos a fazer recrutamento e alguém vem falar de posições que teve e não do que é que fez nessas posições e acontece muito. (Omitido o código de identificação por questões de ética e de confidencialidade dos dados)

A partir destes dois excertos é possível deduzir que o radar do recrutador, num primeiro momento, captará, à partida, pessoas com um sentido de missão, por si só, intrínseco aos ideais da AE. Note-se os seguintes excertos:

“O trabalho da AE em si, acho que é, sem dúvida, uma coisa que tem significado na sociedade.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Primeiro, faz-me sentido trabalhar numa organização que tem como propósito o ajudar, permitir, facilitar o processo para que os jovens tenham ferramentas para estarem melhores no futuro [...] perceber que a principal missão da organização está associada ao desenvolvimento e ao bem-estar do ser humano.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Vejo o meu trabalho como uma perspetiva de futuro, ou seja, nós hoje fazemos isto, porque acreditamos que é importante [...] pode ser um caminho para que no futuro a educação seja vista de outra maneira, a escola já queira incluir este tipo de programas nos seus currículos normais, a educação seja reformulada. (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“É uma espécie de paixão, porque eu acredito muito na missão enquanto AE, é uma missão muito, muito importante e também é um bocadinho dos valores que eu quero transmitir na sociedade [...] acho muito importante estarmos aqui na mesma linha entre a missão da organização e a minha missão enquanto ser humano, porque quando se trabalha, convém trabalhar-se numa coisa que se goste, não é?” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Neste ponto faz sentido introduzir o sentido de compromisso presente na Grande Cadeia de Retalho no que à responsabilidade social e ao impacto na comunidade diz respeito. Os excertos seguintes potenciam a reflexividade quanto ao facto desta preocupação social ocupar um papel central no seio da GCR, poder estar relacionado, também, com a escolha da AE e do Programa Teste como oferta de formação para os trabalhadores:

“Há dias que nos deixam sair para ir fazer projetos, tais como voluntariado... n coisas que acontecem.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

“Estamos com muitas políticas de impacto positivo [...] acho que isto na sociedade cria um impacto, na comunidade onde estamos inseridos, cria um impacto.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

“Somos uma empresa com um crescimento sustentável e isso tem um peso enorme na sociedade.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante B)

“São também os objetivos a nível social que a Grande Cadeira de Retalho também tem e que através deste programa conseguem então participar, socialmente ativos, na localidade deles.” (Excerto retirado da entrevista exploratória com o coordenador do Programa Teste)

Através da observação de diversos momentos de implementação da oferta formativa da AE, foi possível validar a energia emancipada pelos facilitadores destes momentos, a paixão e o acreditar, genuíno, na mensagem. Leia-se a nota de campo a seguir:

“Sala pequena, apertada e necessidade de usar máscara; de notar que mesmo com estas condições, a facilitadora manteve o tempo todo uma energia contagiante, um sorriso na cara o tempo todo e um discurso genuíno, cheio de conteúdo e significado.” (Nota de campo escrita a 03/01/2022, na Reunião 1 do Programa Teste)

O próprio documento interno *Princípios Orientadores da AE*, deixa algumas diretrizes para que este sentido seja aprimorado ao longo do tempo:

“Foco na finalidade e perceber sempre o porquê: Identificar a necessidade que o nosso trabalho vai satisfazer e/ou o objetivo que se pretende atingir; permite compreender e dar sentido ao que fazemos.”

“Queremos pessoas que pensam no que fazem, como o fazem e porque o fazem; e que acima de tudo que saibam divertir-se no processo, bem como reconhecer e celebrar os resultados que atinge.”

4.2.3.2 CELEBRAÇÃO

Não deixa de ser curioso que, embora o sentido de missão seja perceptível, escrito e observado, na prática, não é recorrente a celebração como seria de esperar e como também podemos verificar no excerto acima como uma diretriz. Fica a sensação de ser algo a que todos atribuem valor, mas não existe tempo para celebrar:

“Obviamente, eu como fundador tenho bastante influência nisso, eu sou muito pouco de celebrar, ainda assim, eu acho que não celebramos mais, por causa de estarmos desmaterializados. [...] eu acho que nós podíamos fazer um bocadinho disso melhor, porque isso eu tenho a certeza que eu sou mau.” (Excerto retirado da entrevista com o Diretor Geral)

“Eu acho que nós também, enquanto equipa, continuamo-nos a focar muito naquilo que correu mal e às vezes, mesmo quando estamos a celebrar, estamos a falar do que correu mal. [...] gosto de celebrar, mas sei que a AE não tem a capacidade de celebrar, enquanto equipa, porque não estamos juntos e vem a parte do sermos muito solitários [...] eu acho que há uma tentativa de celebrar, sim, mas podíamos celebrar muito mais.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Com toda a equipa, não, com as pessoas mais próximas, talvez, mas eu acho que até de uma maneira mais íntima e quase que pessoal, eu diria, não [...] eu não sinto que exista um momento para olha, conquistamos isso, isso, isso este mês, vamos reunir e celebrar [...] não acho que seja uma coisa da organização, não acho que seja uma cultura que faz parte da organização.” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

“Hum... de forma pontual, vamos fazendo... eu diria que acaba por se estar tão absorvido nas operações... lá está, vão-se comunicando pequenas vitórias, é verdade [...] ou alguma sei lá, um impacto, por mais pequeno que seja, em algum local... acho que ainda se pode fazer mais [...] sinto-me e sinto também equipa muito absorvida no fazer acontecer.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Ah... por acaso... não sei, porque eu acho que nós celebramos entre equipa, acho que vamos celebrando as pequenas coisas com, sei lá, a nossa atitude, a nossa energia, ou o que dizemos uns aos outros, mas não acho que haja assim um momento de celebração efetivo [...] pode ser considerado uma celebração, por algo ter corrido bem, se calhar, não algo específico, mas tipo no geral houve coisas que correram bem, então vocês vão ter um prémio, ok, isso pode ser considerado uma celebração, sim, hum... agora assim coisas mais pontuais acho que não há.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“Eu acho que este ano aconteceu no tempo certo. A semana fora acho que se pode ver como uma semana de celebração pelo trabalho que fizemos ao longo do ano, mas aconteceu no final do ano. [...] nesta fase final, sempre foi tudo para ontem, tudo, não que me fosse pedido para ontem, mas porque eu senti na organização que tudo estava a ser feito para ontem [...] acho que é eu dou-te com uma mão no final do evento, mas eu tiro-te com outra por tudo o que fiz durante a organização do evento.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Tabela 4 – Feedback dos trabalhadores da AE quanto à celebração

ENTREVISTADOS	FEEDBACK POSITIVO	FEEDBACK NEGATIVO	FEEDBACK MISTO	SEM FEEDBACK
T1AE		X		
T2AE		X		
T3AE		X		
T4AE		X		
T5AE			X	
T6AE			X	

Em contrapartida e sendo, novamente, curioso, o mesmo não acontece na oferta formativa dos programas da AE, visto que, em todos os programas, a celebração acontece de forma extremamente expressiva, como fica patente nos excertos seguintes relativos ao Programa Teste:

"No final do programa é realizado um momento conjunto que reúne a equipa da AE, os chefes das lojas da Grande Cadeia de Retalho e os participantes do Programa Teste. Este é um momento, essencialmente, de partilha e celebração." (Documento interno de caracterização do Programa Teste)

"Interessante como conseguem reunir diversas chefias, de lojas diferentes, num único local para celebrar o trajeto dos trabalhadores no programa de formação; participação de todos os presentes na sala; partilha de sugestões para o futuro; foto de grupo final." (Nota de campo escrita a 11/07/2022 no Evento final de celebração do Programa Teste)

Ainda assim, esta ausência de celebração não parece afetar, significativamente, o sentido de missão presente em todos os trabalhadores da AE.

4.2.3.3 MOTIVAÇÃO E *ENGAGEMENT*

Esta dimensão vem, propositadamente, no seguimento do sentido de missão e celebração, pois é inevitável dissociar o papel e o peso deste sentido apurado no que à motivação dos trabalhadores diz respeito. Não obstante, para além desta motivação intrínseca, existe, de facto, variáveis extrínsecas que afetam esta dimensão. Colocou-se a pergunta *de que forma é que a tua chefia te motiva e suporta o teu trabalho* e atribuiu-se destaque aos seguintes excertos:

"Neste momento, motiva-me quando reconhece o meu esforço [...] reconhecimento da não desistência quando se vê problemas, porque se viu muitos problemas este ano e o reconhecer que não se desistiu é muito importante para mim. Eu sinto que a minha chefia me valoriza, mas, neste momento, sinto que também eu tenho que me valorizar a mim, porque tem sido uma função muito solitária." (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“A minha maior motivação vem do ambiente de trabalho com as pessoas com quem eu trabalho que são incríveis e que eu acho que o trabalho sem elas seria muito mais difícil. Portanto, a minha grande motivação são as pessoas, é o propósito que se consegue resgatar dentro de todas as burocracias e dentro de todas as coisas mais chatas que se fazem no dia a dia.” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

“Há uma coisa que é interessante que é a noção da pessoa que está em chefia direta também tem, tanto da visão mais micro de terreno como também até a noção macro e isso é importante e é mais uma segurança.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Olha uma coisa que eu gosto muito de trabalhar com a minha chefia direta é a facilidade que eu tenho em comunicar com ele e isto, parecendo que não, é uma coisa que motiva muito [...] não me cria aquela ansiedade de aí se eu não souber fazer. [...] na chefia indireta... epá não sei, honestamente [...] Obviamente, se o meu patrão me aumenta, isto é uma motivação. Obviamente, se eu sinto que ele é preocupado com o meu bem-estar, motiva-me, se eu sinto que para ele é uma preocupação saber como é que nós estamos, se estamos felizes, ou não, hum... [...] se formos por esta perspetiva de eu saber que ele tem todas estas preocupações, isso motiva-me, sim.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“A chefia indireta motivou-me quando me deu uma oportunidade de fazer uma formação no estrangeiro. Também não estou à espera que seja um *cheerleader*, tipo vai, tu consegues. Portanto, acho que foi a forma do patamar dele, que ele arranjou de motivar. [...] A chefia direta motiva-me pela forma como ele, pela relação que ele tem comigo, ou seja, vou tentar explicar isto, se eu tiver um bom clima de trabalho e se eu perceber que a pessoa está lado a lado, é muito mais fácil eu ficar motivado do que perceber que eu tenho um patamar e tenho três degraus até chegar à pessoa.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Tabela 5 – Feedback dos trabalhadores da AE quanto à motivação potenciada pelas chefias

ENTREVISTADOS	FEEDBACK POSITIVO	FEEDBACK NEGATIVO	FEEDBACK MISTO	SEM FEEDBACK
T1AE				x
T2AE			x	
T3AE		x		
T4AE	x			
T5AE	x			
T6AE	x			

Importa referir que estas duas dimensões foram bastante perceptíveis ao olhar do observador, pois em diversos momentos onde foi necessário este sentido de missão, motivação e *engagement* se emanciparem, a verdade é que isso sempre se verificou. Observou-se momentos de formação, de eventos imersivos e de facilitação de programas. Em todos eles, foi possível assistir a instantes onde os trabalhadores foram postos à prova por motivos distintos, desde o *stress*, de públicos mais desafiantes a *timings* apertados e imprevistos, como é possível de verificar pelas notas de campo a seguir:

"Nota-se o cansaço e o stress nos trabalhadores. Passa das 23h00 e estão a terminar coisas para o evento do dia seguinte. Assuntos que não têm a ver com o evento, são trazidos para a mesa." (Nota de campo escrita a 29/04/2022, na véspera de 17 um dos eventos associados aos Programas Y e Z)

"Após o dia intenso de preparação que a equipa teve ontem, hoje nota-se a energia do trabalho em equipa e a adrenalina, apesar de todo o stress acumulado." (Nota de campo escrita a 30/04/2022, num dos eventos associados aos Programas Y e Z)

"Devido à agenda atribulada de um dos *speakers*, a ordem do evento sofreu alterações mesmo depois de iniciar. A destreza, flexibilidade e criatividade com que a equipa geriu e lidou com tudo foram impressionantes." (Nota de campo escrita a 15/06/2022, num dos eventos associados aos Programas Y e Z)

Analisando friamente esta questão e fundamentando esta reflexão em várias notas de campo, a solução quase sempre veio do interior e íntimo de cada trabalhador, da resiliência ancorada a este compromisso e dos discursos certos vindos do coração, para além de uma âncora significativamente expressiva e que é o ponto seguinte: o trabalho de equipa. Não obstante, e ainda dentro desta dimensão, foi possível de perceber uma preocupação por parte da GCR em manter os seus trabalhadores motivados e com altos níveis de *engagement* na função, muito pelas diferentes iniciativas que já foram sendo referidas nos pontos anteriores relativas à socialização profissional, flexibilidade, celebração, etc. Finalmente, em relação ao Programa Teste, verificou-se também uma atenção significativa para que todos os participantes estivessem sempre motivados. Foi-lhes dada a oportunidade de participarem numa experiência internacional (não incluída na oferta do Programa

Teste) e de forma regular, foram existindo convívios para fortalecer a relação entre o grupo e permitir canais de comunicação mais fluídos e próximos.

4.2.3.4 TRABALHO DE EQUIPA

O trabalho de equipa é, inquestionavelmente, um dos pressupostos já adquiridos pelos membros da AE. É justo dizer que é uma constante no dia a dia. Foi possível perceber que um número significativo de tarefas é feito em duplas de trabalho e, quando isso não acontece, há uma constante busca por uma segunda opinião de um colega antes de a finalizar:

“Há sempre aquela coisa de olha, vejam aí como é que está, digam-me sugestões, vou fazer isto, mas antes disto queria que vocês vissem, ou seja, isto também revela que existe um suporte de todos e que até para quem está a fazer o trabalho, a opinião dos outros é importante.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

Esta forma de estar vai assim, ao encontro dos princípios da organização:

“Tirar o máximo partido das competências de cada membro da equipa, para que haja uma complementaridade e consequentemente se atinga os melhores resultados possíveis.” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

Um dado interessante e possível de inferir também através da técnica de observação, foi a quantidade de vezes que surgiu a pergunta: *em que é que te posso ajudar?* Este pormenor, aliado aos excertos destacados em seguida, validam, de uma forma expressiva, este pressuposto de trabalho em equipa.

“[...] que não seja uma equipa desprendida, em que cada um está a fazer o que quer e não interessa se estamos a fazer para o todo. Isso para mim é uma coisa muito importante de relação, de trabalho em equipa e que acho que aqui na AE existe.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“[...] há muito a postura do conhecimento que usamos ser partilhado.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Se eu tiver uma tarefa para desempenhar e eu não souber muito como fazer, ou tiver alguma dúvida ou souber que há alguém que é melhor que eu, ou que até tem mais *background* para me ajudar, hum, eu sei que na boa posso perguntar e dizer olha podes-me ajudar aqui, ou o que é que tu farias e a ajuda também nunca foi negada. [...] nós trabalhamos muito, apesar de longe, trabalhamos muito perto uns dos outros.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

Nos programas de formação da AE está também patente esta dimensão do trabalho de equipa, pois a grande maioria dos desafios propostos são para serem solucionados em grupo. Não obstante, é sempre reforçada a questão de tirar o máximo partido das habilidades de cada individualidade dentro do grupo de trabalho. Mesmo no Programa Teste, em que a intervenção nas escolas é individual, é muito potenciado o sentido do grupo e de forma mensal, existe sempre um momento de formação e

socialização com o grupo. Também na Grande Cadeia de Retalho, o trabalho de equipa surge como bandeira:

“Acontece muito pararmos o que estamos a fazer para tentar resolver um outro problema de um colega.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

“Nisto vem um colega com uma outra situação e que vem pedir ajuda e eu vou atrasando as coisas, os meus compromissos, para ir ajudar o meu colega.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante B)

“Todos nós temos uma dor e a realidade é que temos que perceber que se eu conseguir ajudar qualquer outro colega nessa dor, vai ser mais fácil para mim, porque mais cedo, ou mais tarde, ele vai ajudar também.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

“O espírito de equipa, o companheirismo, a entreajuda é o início para conseguirmos fazer com que aqueles outros valores apareçam.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

4.2.3.5 SOLIDÃO

Foi possível desvendar uma dança entre a solidude e a solidão dos trabalhadores da AE. Basicamente, este é um trabalho solitário, mesmo que, muitas vezes, rodeado de pessoas. São notórios os momentos de felicidade e tranquilidade no seio de uma solidude geral, contrapondo com o outro lado da moeda, uma solidão que suga e que deixa marcas. No fundo, um dueto constante entre o *yin e yang*, tido como pressuposto de base pela natureza das funções na organização. Como fica patente nos excertos a seguir, esta dualidade tem um efeito claramente visível no aspeto social e mental dos trabalhadores:

“Tem impacto porque estamos muito tempo fora de casa e estamos muito tempo sozinhos, não temos o apoio da família e também não temos o apoio dos colegas, portanto, tem impacto, óbvio, não é um trabalho que eu considero que seja fácil exatamente por isso, porque é um trabalho muito solitário e a pessoa tem que aprender a trabalhar muito sozinho.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Estamos sempre em viagens e acaba por ser um bocado solitário, às vezes, o nosso trabalho, não é? Estamos sempre em deslocações. Hum... e também fruto da nossa equipa estar separada em duas partes do país. (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

Nota-se uma clara preocupação e intenção de proporcionar momentos de convívio e de socialização ao longo do ano com o intuito de diminuir o impacto desta solidão patente na especificidade das funções. Contudo, esta é uma gestão muito complexa no seio da organização pelo modo de funcionamento e pela distância física que separa os trabalhadores. Verifica-se, desta forma, um sentimento de falta de

um contacto físico e presencial mais regular, em simultâneo com uma noção clara da complexidade deste desafio:

“Seria melhor termos mais momentos presenciais, sem dúvida. Se eu sou daqueles que acha que isso faz toda a falta? Sim! Tens alguma dúvida em relação a isso? Nenhuma!” (Excerto retirado da entrevista com T1AE)

“Não acho que sejam suficientes [momentos de convívio e de socialização com os colegas de trabalho] ..., mas também não sei como seria possível fazer o suficiente, não... é muito complicado quando estamos em terreno termos esses momentos de convívio, porque cada pessoa está no seu ponto do país [...] é uma gestão muito difícil, mesmo.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Eu acho que devíamos ter tido momentos de equipa muito mais frequentes [...] para aproximar toda a gente.” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

“Lá está, há a questão prática, nós não estamos todos no mesmo sítio [...] para determinado tipo de coisas, é importante uma comunicação diferente.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Existe a preocupação de proporcionar momentos de lazer e convívio às pessoas que trabalham na organização de tempo a tempo [...] existe sempre algum momento que nós nos juntamos e pronto, fazemos outras coisas e *team buildings* e assim [...] dadas as condições acho que até conseguimos ir colmatando isso.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“Se este é o nosso registo, dentro do nosso registo, acho que sim. Agora se me disserem, se fizer uma comparação a outro registo, vou dizer que não.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Tabela 6 – Feedback dos trabalhadores da AE quanto aos momentos de socialização profissional

ENTREVISTADOS	FEEDBACK POSITIVO	FEEDBACK NEGATIVO	FEEDBACK MISTO	SEM FEEDBACK
T1AE		x		
T2AE		x		
T3AE		x		
T4AE		x		
T5AE	x			
T6AE			x	

É possível perceber e sentir, no ímpeto dos trabalhadores, esta necessidade de um contacto mais regular com a equipa de trabalho e até parte do impacto causado por essa ausência. Recuperando o conceito de solitude, não deixa de ser curioso este sentimento de solidão no silêncio de tanta gente, em contexto de escola e de formação, com o espaço ocupado pelo vazio da falta dos colegas de equipa, por vezes até dos amigos e da família dados os grandes intervalos de tempo longe de casa. Já no Programa Teste, o mesmo não se verifica. A solidão não é uma realidade, dada a regularidade com que os participantes estão juntos de forma presencial.

"Há sempre um acompanhamento muito próximo de cada um deles e fazemos isto também sempre em grupo, ou seja, apesar de eles serem de lojas de diferentes localidades, nós fazemos um grupo só." (Excerto retirado da entrevista exploratória com o coordenador do Programa Teste)

Na GCR, a solidão também não foi manifestada em nenhuma das entrevistas, ficando a ideia de se verificar, precisamente, o sentimento oposto.

4.2.3.6 PROGRESSÃO DE CARREIRA

A noção visual e estruturada de uma possível progressão de carreira surge enquanto pressuposto de base, mas com uma reflexão um tanto ambígua. Numa primeira análise, é possível perceber a complexidade no desafio associado à progressão de carreira de todos os trabalhadores, devido a várias e diversas variáveis, nomeadamente, o prazo de validade de determinadas funções dado o seu carácter repetitivo e os poucos lugares disponíveis para ocupar numa organização social de pequena dimensão. Consequentemente, é inevitável um *turnover* significativamente elevado. Através dos excertos a seguir foi possível verificar a ambiguidade desta dimensão:

"Hum... há flexibilidade também em remuneração, porque até agora hum... há também esta flexibilidade de mudança de funções, não é? Pelo menos eu, desde que cá estou, tive essa mudança, portanto, eu sinto uma grande diferença, ok?" (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

Através deste excerto, é perceptível que, no caso do T2AE, existiu já uma alteração no que a funções e ordenado diz respeito, refletindo-se, automaticamente, no valor positivo gerado e atribuído pelo trabalhador. No entanto, o contrário também se verifica:

"A partir do momento que isso já começa a ficar menos desafiador no meu dia a dia, eu não acho que a AE procurou acompanhar o meu desenvolvimento comigo [...] começou a haver essa desconexão do que a AE tinha para me oferecer a partir de um certo ponto e do que eu de facto queria como profissional e como pessoa." (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

"[...] o potencial dos colaboradores não é totalmente aproveitado, na minha opinião, seja por que motivo for... de tempo, de espaço, prioridades, de forma como se usam as prioridades, o funcionamento, o que seja, isso também desmotiva." (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

Um dos fatores que pode estar associado a esta desconexão verificada com o passar do tempo, prende-se, talvez, com a inexistência de um plano de carreira visual e devidamente estruturado. Ou seja, foi perceptível que esta evolução acontece em vários sentidos e de forma, maioritariamente, transversal. Importa lembrar a complexidade em garantir uma progressão que abrace,

continuamente, todos os trabalhadores. Não obstante, o facto de, por vezes, ser complexo visualizar o caminho a seguir ou a importância de determinadas funções, causa um certo desconforto que acaba por culminar numa desmotivação e desconexão com a AE, como se pode verificar pelo excerto seguinte:

“Eu consigo ver uma importância neste trabalho..., mas não acho que eu sou assim tão essencial. No fundo... eu apago alguns fogos que na minha opinião, às vezes, poderiam até ser evitados, eventualmente e hum... e eu não consigo ver tanta importância...” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

Contudo, importa salientar que esta intenção de evolução não deixou de estar patente, mesmo que de forma mais tépida, tal como sublinha o Diretor Geral:

“Nós dantes, quando éramos uma estrutura mais pequenina, éramos uma casa que fazia reuniões trimestrais, que fazia uma avaliação com objetivos para dar uma certa noção de trajetória, pronto e nós, de facto, nestes anos não tivemos capacidade de o fazer.” (Excerto retirado da entrevista com Diretor Geral)

Voltaremos a esta dimensão, de uma forma mais detalhada, aquando do enquadramento da formação na AE. Contudo, optou-se por manter a progressão de carreira enquanto pressuposto de base adquirido, por se ter verificado como uma preocupação geral e com uma interferência, significativa, na retenção de talento. Em contrapartida, o acompanhamento individual e personalizado num sentido de desenvolvimento profissional e de progressão de carreira, parece ser uma das mais valias da Grande Cadeia de Retalho que também será exposta, com maior detalhe, no ponto relativo à formação. Ainda assim, pareceu pertinente destacar alguns excertos aquando do levantamento do tema “crescimento na GCR” durante o grupo de foco:

“Existe um período para fazer essa reflexão, todos os anos, junto com a pessoa responsável pelo teu desenvolvimento [...] é traçado um plano conjunto para o crescimento pessoal e profissional dessa pessoa.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

“Tens de mostrar interesse para o teu chefe e ele depois então diz, vamos desenvolver e fazer este processo.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante B)

Embora a participação dos trabalhadores da GCR no Programa Teste, esteja associada a uma intenção de progressão de carreira, esta dimensão não é comparável, pois não existe dentro do programa.

4.2.3.7 INTENÇÃO DE ABERTURA VS AJUSTE NA COMUNICAÇÃO

Esta é, provavelmente, a dimensão mais sensível de abordar e até denominar. Existe uma clara discrepância entre a intenção da AE e do diretor geral face à perceção dos trabalhadores no que à

abertura para a comunicação e para o *feedback* diz respeito. Salientamos os seguintes excertos de respostas à pergunta "*sententes que existe abertura, por parte da organização, para dares sugestões e achas que as mesmas são tidas em conta?*" que evidenciam um certo desfasamento entre a intenção da organização com aquilo que acontece, na prática.

"Eu acho que abertura para ouvir, há, abertura para o fazer, depende, ok? Não é uma instituição que nos diga tens que fazer isto e acabou [...]. Isso não. Eu acho que há capacidade para ouvir [...] quando essas ideias fogem um bocadinho do controlo de quem criou as iniciais, acho que é difícil, sim, mas se me ouvem, ouvem." (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

"Depende do *input*... depende muito..., mas de maneira geral... de maneira geral, não, mas não posso dizer que foi sempre assim. Óbvio que existiram algumas sugestões e muitos *inputs* que foram levados em consideração e foram ouvidos, mas muitos outros não." (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

"Ok... diria que uma coisa é a abertura outra coisa é depois a execução. Então, eu penso que abertura para ouvir as opiniões, isso, opiniões/sugestões foi sempre havendo [...] agora a execução das mesmas é algo diferente." (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

"Eu acho que existe uma intenção para que exista abertura para nós darmos sugestões, *feedback* ou o que quer que seja. Eh... agora, acho que nem sempre essas sugestões ou esses *feedbacks* são recebidos da maneira esperada, porque quando tu dás abertura para que alguém sugira ou fale ou dê a sua opinião, tu tens que estar preparado para ouvir o que a pessoa quer dizer, não é?" (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

Todos estes excertos contrastam com a perceção do próprio Diretor Geral e com o que está escrito, inclusivamente, no documento interno:

"Eu acho que em grande medida, sim, até porque são as próprias pessoas que as implementam." (Excerto retirado da entrevista com o diretor geral)

"Liberdade/"Dever" de propor/sugerir: fazer sugestões sempre que se tiver ideias que podem acrescentar valor" (Retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

Ao refletir cuidadosamente sobre as respostas a esta questão e cruzando com momentos de observação de reuniões, parece-me relevante trazer para a análise a distinção entre sugestões operacionais e sugestões organizacionais. Ou seja, foi possível de observar e de retirar dos próprios trabalhadores, a existência de uma abertura, praticamente total, para a colocação de sugestões no que às questões operacionais diz respeito. Contudo, e de acordo com os excertos extraídos, muitas acabam por não ser colocadas em prática por questões, principalmente, de gestão de tempo e/ou de recursos humanos. A minha perceção enquanto investigadora, tentando ao máximo manter a distância face à

proximidade com a AE e com os trabalhadores, é de que os entrevistados colocaram nesta resposta o mesmo conteúdo que acabaram por responder na pergunta seguinte, *como vês o feedback dentro da organização? Existe nos dois sentidos?* Basicamente, e consciente da subjetividade desta afirmação, parece-me que existe, de facto, uma abertura para que sejam colocadas todas e quaisquer questões e/ou sugestões no que à operação diz respeito, o mesmo não se verifica em questões de funcionamento organizacional de uma forma aberta e em grupo. Analisemos, de seguida, as respostas à questão direccionada ao *feedback* dentro da organização, que expressam um sentimento menos positivo em relação a esta dimensão.

“Se há possibilidade de nós dizermos, lá está, mais uma vez, sim, nós podemos dizer tudo aquilo que quisermos, aqui nunca ninguém nos disse não fales, se é bem aceite, aí já vai depender da personalidade da outra pessoa e da abertura de outra pessoa, portanto, são coisas diferentes de me perguntares ah podes dar *feedback*? Posso. É aceite? Nem sempre é aceite. Como também da minha parte há *feedback* da outra parte para comigo, há. Se é sempre aceite? Também admito que nem sempre é aceite.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Hum... pá, estruturado, não existe. De uma forma... vamos sentar, ter uma reunião, vamos conversar e definir, sei lá, conversar sobre o *feedback*, tanto eu com o meu chefe, como o meu chefe comigo, ou eu com os meus parceiros de trabalho, ou os meus parceiros de trabalho comigo, é sempre um *feedback* muito informal [...] não existe um momento de *feedback* estruturado, algo onde eu possa usar esse *feedback*, ler com calma, atenção, refletir sobre os momentos em que eu agi daquela forma, como é que eu posso melhorar, quais são os próximos passos para me desenvolver, o que é que eu preciso desenvolver, porquê... isso não existe.” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

“Pronto visto que nós temos momentos, na minha opinião, insuficientes em conjunto, o *feedback* de equipa acaba por ser reduzido [...] *feedback* direto, sinto que há espaço para isso... só que o que é que acontece... às vezes a forma e o tempo não são os ideais.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Então eh, eu acho que o *feedback* existe, hum... tanto de mim para a organização, ou para outras pessoas, como de outras pessoas para comigo, mas acho que ele... é... como hei de explicar... dependendo da pessoa para quem o *feedback* é dado, ou recebido, eh... ele também muda, ou seja... então, há pessoas a que eu sei que eu posso dar o meu *feedback* totalmente honesto e que ele não vai ser recebido com questionamento ou com dúvida.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“Acho que existe *feedback* no sentido de isto correu bem, boa, mas não é a forma direta, ou se existe, não é a forma direta que eu quero dizer, é, não é... aprofundado.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Tabela 7 – Feedback dos trabalhadores da AE quanto ao feedback na organização

ENTREVISTADOS	FEEDBACK POSITIVO	FEEDBACK NEGATIVO	FEEDBACK MISTO	SEM FEEDBACK
T1AE				x
T2AE		x		
T3AE		x		
T4AE		x		
T5AE			x	
T6AE			x	

A falta de *feedback* mais estruturado, individualizado e específico, foi também perceptível ao longo desta investigação, como podemos validar pelos excertos seguintes:

“Às vezes sinto [falta], porque eu acho que também isto da distância, nós termos um trabalho muito solitário, às vezes também proporciona isso, porque às vezes se calhar não é as pessoas não quererem dar *feedback*..., mas passa, sabes? [...] sinto um bocado essa falta de *feedback*, hum... para perceber se as coisas estão a ir bem, se estão a ir mal, se é por ali o caminho.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“[...] em relação a mim, em relação a eu receber *feedback*, um pouco [sentir falta de feedback]”. (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Após uma reflexão e análise minuciosa a esta dimensão, é possível afirmar que existem vários aspetos observados como possíveis causas para esta problemática. Efetivamente, e de forma impossível de contrariar, o *feedback* não é recebido da mesma forma por todos os trabalhadores. Não obstante, a falta de tempo surge também como argumento para esta ausência de *feedback* sentida pelos intervenientes na AE:

“Eu tento dar *feedback* sempre que posso e que acho que devo [...] podem dizer, não, eu acho que devia receber mais, eu tento dar o que posso e o que me faz sentido, não acho que tenha dado o *feedback* todo, porque não o tinha e eu explico isto, que é o facto, por exemplo, de eu não ter conseguido ir ver todas as pessoas em terreno. Eu não consigo ter o *feedback* que essas pessoas precisavam, mas eu não o tenho para dar. Portanto, eu não dei, porque eu não tenho para dar.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

No âmbito deste estágio curricular, foi proposta a implementação de uma sessão geral de *feedback* orientado e facilitado. Contudo, por uma questão de tempo e de logística de agenda de todos os trabalhadores, ainda não foi possível realizar, estando, no entanto, em cima da mesa como momento a implementar assim que possível. Importa salientar que existiu uma abertura por parte da AE para que a mesma acontecesse, o que nos leva a pesar, uma vez mais, esta intenção de aprimoramento e de aprendizagem em relação a alguns processos a adotar com o intuito de evoluir culturalmente a organização. Finalmente, e para fechar esta dimensão, o *feedback* é visível de forma inequívoca ao longo de todos os processos de formação oferecidos pela AE, através de um acompanhamento regular

dos participantes, de relatórios de intervenção e monitorização dos programas. Existem, inclusivamente, momentos específicos e planeados para este efeito. Também na GCR o feedback é uma constante, desde às plataformas existentes para feedback imediato, como às reuniões de acompanhamento individuais recorrentes ao longo do ano.

4.3 FORMAÇÃO NA AE

Relativamente à formação na AE, o principal objetivo foi tentar perceber como é perspectivada pelos atores nas diferentes funções e como integra, ou não, a estratégia da organização. Esta análise de conteúdo teve por base e como bússola, as perspetivas de Lesne (1984) e da divisão em modos de trabalho pedagógicos e dos tipos de formação estratégica propostos por Bernardes (2008). Visto este ser um contexto muito específico, foi, no entanto, construída uma linha de pensamento personalizada para esta análise. Para facilitar a compreensão, os dados recolhidos foram agrupados em duas gavetas: políticas de formação na AE; perspetivas e necessidades de formação. De seguida e recorrendo a informação obtida através das entrevistas, observação e análise documental, serão apresentadas algumas das conclusões pertinentes ao estudo. Pontualmente, e à semelhança do ponto anterior, serão expostos excertos retirados do grupo de foco realizado com os participantes do Programa Teste, trabalhadores da Grande Cadeia de Retalho e notas de campo escritas nos diferentes momentos de observação, com o intento de posicionar a aproximação, ou desfasamento, das políticas de formação da AE, com as da Grande Cadeia de Retalho e com o desenho do Programa Teste.

4.3.1 POLÍTICAS DE FORMAÇÃO NA AE

No que às políticas de formação na AE diz respeito, os resultados foram divididos em quatro blocos: visão estratégica (6.1.1), parcerias e recursos (6.1.2), formação de integração (6.1.3) e perceções e necessidades de formação (6.1.4).

4.3.1.1 VISÃO ESTRATÉGICA

Ao atentarmos nos documentos internos da organização, foi possível induzir, através do excerto seguinte, que existe uma intenção escrita de potenciar e desenvolver os seus recursos humanos:

“Desafiarmo-nos constantemente para melhorar a nossa performance, aumentar a qualidade do que fazemos e ganhar novas competências.” (Excerto retirado do documento interno *Princípios Orientadores da AE*)

Na Grande Cadeia de Retalho, os trabalhadores vivem também, de forma entusiasta, este princípio de uma busca constante pela excelência e pela melhoria dos resultados:

“Nós não nos limitamos a fazer aquilo que nos dizem para fazer, tentamos fazer aquilo e melhor, tentamos melhorar, melhor para nós, como executante da tarefa.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

“Eu comprometo-me não só com o desempenho da minha tarefa, mas também com um bom resultado do todo.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

Não obstante, e embora não esvazie de significado esta intenção, fica claro, através das palavras do diretor geral, que a formação não ocupa um lugar de prioridade na gestão estratégica da organização, posição oposta à perceção dos trabalhadores da GCR:

“Acho que é um ingrediente importante, como como qualquer outro, ou seja, parece que estou a dizer uma coisa e o contrário na mesma frase..., mas, é um daqueles que faz falta. Não é o único. Não é um *top* três, mas é uma boa componente, não é?” (Excerto retirado da entrevista com o diretor geral)

“Toda a empresa dá-te asas para que tu te formes e aprendas e que possas evoluir e muitas vezes não só a nível profissional [...] mas também para cresceres contigo próprio, para te entenderes enquanto pessoa.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

“Eu vejo a GCR como uma empresa formadora de pessoas [...]”. (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

Concomitantemente, a visão dos trabalhadores da AE relativamente ao lugar da formação varia no sentido contrário à do Diretor Geral, como fica possível de observar nos próximos excertos:

“É importante em dois sentidos, para o colaborador e para a AE, óbvio, não é? Para o colaborador, para não se sentir perdido [...]” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“A formação serve para desenvolver, para capacitar a pessoa para que ela consiga exercer a função de uma forma mais eficiente e que consiga exercer o trabalho também de uma forma mais gratificante, não é? Porque quando não sabes muito bem o que estás a fazer, podes até aprender no YouTube e tal, mas às vezes ficas meio perdido, não é? Se tiveres uma formação, vais perder menos tempo, a AE vai perder menos tempo. A pessoa vai gastar menos horas, vai gastar as horas da formação, mas depois vai fazer aquilo com mais *expertise*, mais eficiência, mais confiança, no fundo vai trazer mais eficiência para a equipa. Portanto, para mim a formação é desenvolvimento do colaborador.” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

“Como é lógico que vejo a formação como algo mesmo muito importante nas organizações.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

“Olha eu acho que a formação serve sempre para nos complementarmos a nível profissional, porque a verdade é que todos nós estudamos para alguma coisa, mas cada vez mais as áreas vão sendo tipo mais amplas [...] vem agora do conceito de educação ao longo da vida, não é?” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“Acho a formação importantíssima em termos de equipa, em termos internos, porque [...] vai-nos puxar, por assim dizer, os pés à terra e lembrar-nos daquilo que temos que construir e não nos podemos esquecer.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

4.3.1.2 PARCERIAS E RECURSOS

Embora o diretor geral não perceçione a formação como prioridade, ao contrário dos trabalhadores que expressam, de forma significativa, a importância e o lugar desta temática, a verdade é que foi possível verificar uma disponibilidade e abertura do mesmo para que a formação aconteça de acordo com os recursos existentes, levando-nos a pensar se não estamos, apenas, perante um peso e medida distintos utilizados pelos intervenientes. Através de parcerias, a organização tenta garantir várias experiências internacionais tidas como formação:

“Quando nós queremos que toda a gente possa ter uma experiência internacional todos os anos, é para a pessoa também manter uma certa chama, ir abrindo o olho e vendo outras coisas.” (Excerto retirado da entrevista com o diretor geral)

“A nível pessoal eu dou muito valor à interculturalidade e acho que a oportunidade de nós termos uma formação fora foi importantíssima para mim no meu processo aqui na AE e também a nível profissional.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

São ainda referidas e expressas determinadas limitações e dificuldades no acesso e/ou implementação da formação:

“Eu acho que há duas coisas que não nos deixam fazer mais formação. O facto do nosso financiador principal não cobrir isso limita-nos um bocado [...] depois a formação também tem que ver um bocadinho onde é que há boa formação, não é? E se ela é útil, isso é logo o primeiro desafio [...] eu acho é que se houvesse boas formações um bocadinho mais bem identificadas nesta área, provavelmente fariamos mais.” (Excerto retirado da entrevista com o diretor geral)

“Pontualmente, haver formações com entidades externas também pode ser uma coisa positiva e motivacional [...] mas aí a experiência é muito importante ou é preciso ter muito cuidado com quem escolhemos, para que seja realmente alguém que venha acrescentar e não alguém que acaba por não fazer sentido por ser uma pessoa externa.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Acho que deveria de fazer mais, sou sincera, e sei que é uma das grandes falhas perante as minhas funções, que é uma das falhas é eu não dar mais formação, mas tem muito a ver com a falta de tempo com a falta de se

calhar, de capacidade normal, recursos humanos que nós temos neste momento, mas acho que deveria de haver mais.” (Excerto retirado da entrevista com o coordenador de equipa)

A nível de recursos, a Grande Cadeia de Retalho encontra-se como esperado, dada a diferença de estrutura e dimensão, num patamar significativamente superior ao da AE neste aspeto:

“Existem várias formações na nossa plataforma sobre diversos temas. Não só temas específicos e técnicos sobre o que precisamos, mas quase que um coaching.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

“Na nossa plataforma tem lá centenas de formações em que umas são obrigatórias, outras são facultativas.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

4.3.1.3 FORMAÇÃO DE INTEGRAÇÃO

A formação de integração é uma prática regular e já sedimentada na organização, podendo ser vista como política de formação da AE. Através da observação, foi possível de analisar a estrutura e organização da mesma, assim como sentir a energia do ambiente e registar diversas interações. De seguida, serão expostas algumas notas de campo que permitem uma melhor compreensão deste momento que tem a duração total de cinco dias imersivos:

“Primeiro dia, ambiente informal; Casa alugada para toda a equipa ficar durante os cinco dias; A parte expositiva é apresentada na sala, com os elementos sentados no sofá; Acesso contínuo a água, chá, café, snacks variados;” (Nota de campo escrita a 06/09/2021, na Formação de Integração da AE)

“Registo informal, desde o vestuário à linguagem utilizada; todos se tratam por tu;” (Nota de campo escrita a 07/09/2021, na Formação de Integração da AE)

“Dinâmicas matinais após o pequeno-almoço; parecem funcionar como quebra-gelo e aproximação dos elementos da equipa.” (Nota de campo escrita a 08/09/2021, na Formação de Integração da AE)

“Saída para realizar caminhada de *team building*; promoção de uma maior interação fora contexto de trabalho.” (Nota de campo escrita a 10/09/2021, na Formação de Integração da AE)

“Todas as refeições foram realizadas com os elementos juntos.” (Nota de campo escrita a 10/09/2021, na Formação de Integração da AE)

Este momento é visto pelo coordenador de equipa como algo fundamental para a integração e organização do ano seguinte:

“A formação é para que a pessoa se sinta super orientada e daí nós também fazemos a formação de início do ano, exatamente para que a pessoa já inicie o ano letivo já um pouco orientada, não é?” (Excerto retirado da entrevista com o coordenador de equipa)

Neste ponto encontramos, provavelmente, o momento onde mais se verifica o transporte da identidade da formação de integração da AE para o desenho da formação inicial do Programa Teste. Os princípios, o ambiente, a própria logística e estrutura dos dois momentos são significativamente idênticos, como é possível de verificar através dos seguintes excertos:

“Ambiente informal; Alojamento para todos os participantes; Recurso a muitas dinâmicas de grupo; Acesso contínuo a água, chá, café, snacks variados;” (Nota de campo escrita a 17/11/2021, na Formação Inicial do Programa Teste)

“Registo informal na linguagem e vestuário; todos se tratam por tu a partir da primeira apresentação;” (Nota de campo escrita a 17/11/2021, na Formação Inicial do Programa Teste)

“Também temos uma formação inicial e o ambiente é muito idêntico ao ambiente que se vive, por exemplo, na nossa formação inicial do ano letivo.” (Excerto retirado da entrevista exploratória com o coordenador do Programa Teste)

Também na Grande Cadeia de Retalho as semelhanças são visíveis:

“Dizem-nos mesmo, no momento em que entramos, nós aqui tratamos todos por tu, tu para cá, tu para lá, desde o diretor à formiguinha que passa lá.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

A formação inicial da AE é o momento ideal para ser analisada a lógica e o modelo privilegiado pela organização e que acaba por ser extensível aos outros reptos pontuais de formação. Os trabalhadores foram questionados sobre o modelo que sentem ser o mais adequado para a aprendizagem ser efetiva e os excertos seguintes permitem comprovar que vão ao encontro da estrutura e organização da formação inicial de integração:

“O ser uma formação entre equipa [...] sermos diferentes pessoas a dar formação, porque cada um de nós tem conhecimentos em áreas diferentes e o facto também de gostarmos de envolver todos acaba por ser também esta relação que vai existir, esta proximidade acaba por também ser um fator de motivação. [...] formações super práticas, não é? Teoria todos nós aprendemos na faculdade e basta ler em todos os documentos e temos a teoria. Portanto, ser formações o mais prático possível.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Para mim é sempre de uma forma mais prática, menos expositiva possível.” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

“Eu acho que isso vai sempre variar de acordo com aquilo que a tua formação ou a formação exige, não é? Eu sou uma pessoa muito mais da prática do que da teoria e, portanto, para mim é mais eficaz uma formação que concilia a prática e a teoria.” (Excerto retirado da entrevista com T5AE)

“Horizontal. Claramente. Pela mensagem que nós queremos passar para os jovens e usando a frase *learning by doing*, aprender a fazer, ou seja, se eu trabalho isto com a minha equipa eu não tenho que fingir aos jovens nada, porque o que eu estou a fazer é só um reflexo daquilo que eu quero que eles façam.” (Excerto retirado da entrevista com T6AE)

Este último excerto espelha, de uma forma muito concreta, o modelo de formação privilegiado pela AE, visto que, foi possível observar que a grande maioria dos momentos são facilitados recorrendo a métodos e dinâmicas utilizadas em terreno. No fundo, toda a formação é uma espécie de simulação do ambiente que se quer na organização e da forma de estar aquando da implementação dos diferentes programas. Relativamente à participação da equipa no desenho da formação, podemos afirmar que é significativa tendo em conta as seguintes notas de campo:

“Cada novo elemento foi desafiado a trazer algo que saiba fazer e ensinar aos outros; mais uma boa iniciativa para promover a integração; (Nota de campo escrita a 08/09/2021, na Formação de Integração da AE)

“Todos os elementos que já pertenciam à equipa no ano anterior, tiveram um papel na facilitação desta formação inicial.” (Nota de campo escrita a 09/09/2021, na Formação de Integração da AE)

Também o diretor geral reconhece que existem determinadas necessidades que quem está no terreno, consegue, inequivocamente, ter uma maior sensibilidade para as perceber, acabando por delegar a maioria dessa construção ao responsável pela formação:

“Portanto, aqui acho que é um bocadinho, há uma parte que eu acho que é importante eu impor, se eu acho que não está a ser coberto e que eu acho que pode ser útil, mas há outras partes que vocês têm muito mais sensibilidade.” (Excerto retirado da entrevista com o diretor geral)

Se refletirmos sobre toda a análise da formação até ao momento, e tendo por base os excertos apresentados, é possível de compreender que os atores assumem o papel de agentes da formação, seja no momento de integração, formações pontuais e até mesmo nas formações no estrangeiro. Os participantes agem socialmente e aprendem na função, na execução de diferentes saberes, assumindo aqui uma lógica de apropriação cognitiva da realidade, através da experimentação de situações concretas a desempenhar no futuro. Esta lógica é extensível ao desenho do Programa Teste, como fica possível de verificar a seguir:

"Todo o processo de aprendizagem do Programa Teste é realizado no terreno, lado a lado com os jovens e sempre com o acompanhamento personalizado da equipa responsável." (Documento interno de caracterização do Programa Teste)

"A nossa metodologia é muito a nível prático, dinâmico, eles são muito envolvidos neste processo de aprendizagem, há uma relação muito próxima entre quem facilita o programa e os participantes, há uma relação muito próxima entre os participantes e os jovens e depois também entre os professores." (Excerto retirado da entrevista exploratória com o coordenador do Programa Teste)

Ainda, e para finalizar este ponto, é interessante notar que as perceções dos trabalhadores da AE relativamente ao modelo mais adequado para garantir a sedimentação das aprendizagens, vão ao encontro das perceções dos trabalhadores da Grande Cadeia de Retalho, como é legítimo de perceber pelos excertos a seguir:

"Eu acho que eu cresço muito mais on the job, cresço muito mais a tentar espelhar aquele comportamento que vejo noutro colega". (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

"Não há melhor formação do que passares pelas situações em si [...] é uma escola, é algo constante, apesar de ter as tais formações base, sem dúvida alguma que a melhor formação que tu podes ter é on the job." (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

4.3.1.4 PERCEÇÕES E NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Neste ponto serão apresentados vários tópicos que poderiam ser inseridos, anteriormente, enquanto políticas de formação. No entanto, optou-se por dividir desta forma, devido ao facto de serem, maioritariamente, perceções ou necessidades sentidas pelos trabalhadores, nem todas passíveis de confirmação. Ou seja, não são, na totalidade, existentes enquanto políticas atuais de formação da AE. Iniciemos esta análise, uma vez mais, com as palavras do diretor geral:

"Acredito que a coisa mais importante para fazer o que fazemos, é o próprio histórico da pessoa estar um bocadinho alinhado, ou seja, isso é difícil, é muito difícil de substituir, hum... dito isto, eu acho que nós fazemos formação em casa de fazer boa facilitação, acho que isso é feito e a sensação que eu tenho e pode haver um erro de perceção meu é que as pessoas têm a quem pedir ajuda quando precisam e recebem essa ajuda." (Excerto retirado da entrevista com o diretor geral)

Esta afirmação permite, de certa forma, uma dupla interpretação da mesma. Pode ser entendida como uma desresponsabilização do próprio processo de formação num sentido mais estruturado e organizado ou, em contrapartida, como uma garantia da existência de uma resposta interna para todas as dificuldades que possam surgir no terreno. São várias as inferências passíveis de induzir através das

palavras dos trabalhadores aquando da pergunta *“Sentes que tiveste momentos de formação suficientes e adequados às tuas necessidades?”*:

“Hum... se havia momentos em que eu gostava de ter tido mais formação, talvez, mas eu próprio também não saberia dizer que formação é que eu preciso.” (Excerto retirado da entrevista com T2AE)

“Hum... que vão de encontro às minhas necessidades... não!” (Excerto retirado da entrevista com T3AE)

“Isto acaba por ser um pouco oportunidades que aparecem, penso que não há uma, algo organizado do género, são estas as opções de formação tendo em conta os objetivos que até foram definidos em conjunto para a organização e então há x vagas e isso ser depois distribuído.” (Excerto retirado da entrevista com o T4AE)

“Hum... é assim, eu não sei se lhe chamaria formação, mas eu sinto que sempre que eu tenho alguma dificuldade ou alguma coisa que eu não sei fazer, ou preciso que me expliquem, essa explicação ou esse auxílio, existe sempre, não é? Nunca me senti desamparada.” (Excerto retirado da entrevista com o T5AE)

“Sim, acho que suficientes sim, se suficientes for a palavra, acho que sim [...] se me questionarem se podia haver mais, dentro do espaço onde eles podiam existir, acho que não houve espaço... acho que não houve espaço para eles existirem.” (Excerto retirado da entrevista com o T6AE)

Se cruzarmos as palavras do diretor geral com as perceções dos trabalhadores, é interessante perceber que variam consoante as tarefas e responsabilidade, ficando a ideia de uma existência, efetiva, de recursos internos no que à intervenção no terreno diz respeito, mas também um défice aquando do aumento de responsabilidades ou mudança de funções. Este é um dos traços que, inevitavelmente, tem uma influência direta no desenvolvimento e progressão de carreiras e que poderia, talvez, ser acompanhado de um processo de avaliação e mentoria mais estruturado. Desta forma, facilitaria o diagnóstico de necessidades dos elementos da equipa, algo que não acontece, atualmente, e que podemos verificar a seguir:

“Eu tenho-me deparado com muitas dificuldades, mas que eu não sei que tipo de formação é que tenho que ter para conseguir colmatar essas dificuldades ou se é uma coisa que nem sequer se dá formação, se é uma coisa que se aprende com a experiência e está tudo bem.” (Excerto retirado da entrevista com o T2AE)

“Eu tive momentos de experiências e formações aqui dentro e muitos, mas eu não acho que eles me ajudaram a desenvolver para onde a AE gostaria que eu fosse [...] faria muito sentido ter uma avaliação constante, a cada seis meses, uma avaliação sei lá, 360º que fosse, onde te sentasses com o teu gestor e discutisses o teu desenvolvimento, traçar uma jornada de desenvolvimento para que consigas ser uma melhor pessoa e um melhor profissional.” (Excerto retirado da entrevista com o T3AE)

Em síntese, retira-se uma necessidade expressa pelos trabalhadores de um maior acompanhamento e mentoria, que tende a ser justificado com a falta de tempo e de recursos humanos para que possa ser implementado um plano de formação devidamente estruturado:

“Não faz sentido só fazer uma formação porque sim, cada pessoa vai ter que se desenvolver em alguma coisa de acordo com a função e de acordo com o que ela precisa desenvolver.” (Excerto retirado da entrevista com o T3AE)

“Haver a oportunidade para a equipa também trazer algumas dicas sobre quais são as suas necessidades a nível de formação.” (Excerto retirado da entrevista com T4AE)

Já na GCR e como já foi possível de perceber através dos pontos anteriores, a formação surge, muito provavelmente, como a maior bandeira da marca:

“Se eu não formar, ou seja, se eu não formar tão bem, eu não tenho um bom funcionário dentro da minha empresa, então não vale a pena tê-lo.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante A)

“Eu, se sair, continuo a saber que continua a existir essa formação, continuam a saber o que estão a dizer e não a inventar uma teoria e conhecem o produto [...] e somos, efetivamente, reconhecidos por essas formações.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante C)

“Eu acho que aquilo que se calhar diferencia muito acaba por ser a nossa formação, eu vou ter formação agora sobre vendas e eu não faço vendas, mas eu vou ter formação de vendas caso seja necessário eu ali entrar.” (Excerto retirado do Grupo de Foco: Participante D)

4.4 CONCLUSÕES

Após uma reflexão cuidada sobre a informação obtida através das diferentes técnicas de recolha de dados, foi possível apresentar um mapeamento detalhado das perceções dos trabalhadores relativamente à cultura organizacional vivida no seio da AE e à transposição das mesmas para o desenho da formação do Programa Teste. Já no que à formação diz respeito, o mesmo não se verifica com igual detalhe. Isto pode ser explicado pelo facto de não ser uma prioridade estratégica na organização e, conseqüentemente, não existir tanta informação passível de ser recolhida, mas também pela própria construção do guião da entrevista que, ao dia de hoje e após esta investigação, optaria por reformular algumas das questões. Não obstante, não esvazia de valor nem tão pouco de significado, a grande correlação que foi possível identificar. Com o intuito de facilitar a leitura e em jeito de síntese e conclusão deste capítulo, construiu-se a seguinte tabela:

Tabela 8 – Síntese dos resultados da análise de conteúdo

	DIMENSÕES	CULTURA E FORMAÇÃO AE -» PROGRAMA TESTE	CULTURA E FORMAÇÃO AE -» CULTURA E FORMAÇÃO GCR
NÍVEL SUPERFICIAL E MANIFESTAÇÕES VISÍVEIS	Arquitetura	Corresponde	Não corresponde
	Vestuário e adereços	Corresponde	Corresponde
	Comunicação	Corresponde	Corresponde
	Ambiente	Corresponde	Corresponde
	Documentos	Sem dados para inferir conclusões	Sem dados para inferir conclusões
	Rituais	Corresponde	Corresponde
	Flexibilidade	Corresponde	Corresponde
	Tecnologia	Corresponde	Corresponde
	Serviços e produtos	Corresponde	Sem dados para inferir conclusões
CRENÇAS E VALORES RECONHECIDOS	Autonomia	Corresponde	Corresponde
	Flexibilidade	Corresponde	Corresponde
	Inovação e criatividade	Corresponde	Corresponde
	Liberdade e responsabilidade	Corresponde	Corresponde
	Bem-estar	Corresponde	Corresponde
	Especificidade	Corresponde	Corresponde
	Respeito e integridade	Corresponde	Corresponde
	Desenvolvimento pessoal e profissional	Corresponde	Corresponde
PRESSUPOSTOS DE BASE IMPLÍCITOS	Sentido de missão	Corresponde	Corresponde
	Celebração	Corresponde	Não corresponde
	Motivação e <i>engagement</i>	Corresponde	Corresponde
	Trabalho de equipa	Corresponde	Corresponde
	Solidão	Não corresponde	Não corresponde
	Progressão de carreira	Não aplicável	Não corresponde
	Intenção de abertura vs ajuste da comunicação	Não corresponde	Não corresponde
POLÍTICAS DE FORMAÇÃO	Visão estratégica	Não aplicável	Não corresponde
	Parcerias e recursos	Não aplicável	Não corresponde
	Formação de integração	Corresponde	Corresponde
	Percepções e necessidades de formação	Não aplicável	Não corresponde

Das 28 dimensões selecionadas, em 21 verificaram-se correspondências relativamente à cultura organizacional e processos de formação da AE com o desenho do Programa Teste. Apenas 2 não corresponderam, visto 4 não serem possíveis de comparar e 1 não existirem dados para inferir conclusões. Também nas semelhanças culturais da AE com a Grande Cadeia de Retalho, as correspondências foram significativas, atingindo um total de 18 dimensões, por oposição de 8 não

correspondentes. Neste ponto, duas dimensões não foram possíveis de analisar por falta de dados. Desta forma, fica a reflexão de que a identificação cultural da Grande Cadeia de Retalho com a AE pode ser um dos fatores determinantes para a escolha da AE como prestador de serviços de formação.

Parece sensato afirmar que foi possível responder a todos os objetivos específicos de investigação, visto terem sido analisadas as percepções dos trabalhadores relativamente à atual cultura organizacional, terem sido identificadas especificidades culturais da organização, ter existido uma análise aos efeitos da cultura organizacional no desenho de políticas e práticas de educação e formação oferecidas pela instituição e de se terem cruzado os objetivos de uma das ofertas de valor, o Programa Teste, com os princípios intrínsecos à cultura organizacional da AE.

Quanto aos objetivos específicos de intervenção, foram criadas iniciativas que foram ao encontro dos mesmos, ainda que, algumas, tenham ficado pelo desenho e estruturação para que possam ser efetivadas num futuro próximo. Para promover uma maior satisfação dos trabalhadores, através de uma intervenção prática nos processos da organização, foi implementado um sistema piloto de mentoria e acompanhamento, atravessando dimensões como a mentoria individual e a definição de objetivos. Foi também proposta uma sessão de *feedback* que, por falta de tempo e agenda dos trabalhadores, não foi possível realizar, mas que ficou agendada para o ano seguinte. Para responder ao segundo objetivo específico de intervenção, e com o intuito de melhorar o processo de integração e acolhimento na AE através da criação de novos documentos e da implementação de boas práticas e de momentos de *team building*, foi criado um manual de acolhimento e feitos alguns ajustes e inovações na formação de integração, na qual tive oportunidade de trabalhar de forma direta. Foi-me ainda facilitado o acesso e participação no processo de recrutamento, assim como uma voz ativa nesta matéria.

Em síntese, e para concluir, é possível responder diretamente ao objetivo geral e à pergunta de partida desta investigação *“Terá a cultura organizacional influência no desenho dos processos de formação da AE?”* com uma resposta afirmativa. Diria mais, é desejável que assim continue e que seja transversal a toda a sua atividade.

CAPÍTULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, a noção e a consciência de que a aprendizagem é um trajeto sem fim, é aceite e transversal à esfera profissional e pessoal, obrigando a reflexão e reajuste de políticas de formação e de gestão de recursos humanos, sob pena de não se assegurar a retenção ou atração de talentos e de comprometer a produtividade e o rendimento das pessoas e das organizações. O mesmo se verifica no que à saúde mental diz respeito, atribuindo um valor significativo à quimera do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Atualmente é atribuído um valor acrescentado a dimensões como a liberdade e a flexibilidade no horário e no local de trabalho. O espaço para a criatividade e para a inovação, assim como a confiança para uma maior autonomia, são algumas variáveis que têm impacto na escolha e permanência nas organizações. Em regra geral, a falta de respeito e/ou integridade já não é aceite. O propósito veste-se de nota dominante na hora de seleção, na mesma proporção com que a ausência de um plano de desenvolvimento pessoal e profissional assume um papel expressivo no momento da rescisão.

Numa reflexão desta natureza, é importante não perder de vista o facto de organizações sociais de pequena dimensão serem limitadas no que aos recursos financeiros e operacionais diz respeito. A verdade é que foi possível inferir um conjunto de políticas positivas e de iniciativas modernas e em conformidade com as boas práticas da gestão de pessoas e que foram sendo descritas ao longo deste documento. A flexibilidade no local e no horário de trabalho, a liberdade para a inovação e criatividade, a autonomia no desempenho da função, os momentos informais de formação e de *team building*, entre outras. São prolixos os desafios de organizações deste tipo, pelo que, não será equitativo utilizar a mesma balança para uma organização social e para uma grande cadeia de retalho. No fundo, é como se estivéssemos a tentar comparar duas magníficas violinistas, ambas com a mesma qualidade musical. A grande diferença é que uma toca num *Stradivarius* afinadíssimo e a outra num violino de papel.

Este estudo ousou mostrar que a aliança entre a cultura organizacional e a formação profissional em contexto de trabalho, pode e deve ter um impacto positivo e significativo no desenho do produto que se quer desenvolver, aumentando a qualidade do mesmo e potenciando o sentido de pertença e lealdade institucional, tanto de clientes, como de trabalhadores. Ainda, contribuir para o conhecimento na área de especialização do mestrado, ao publicar um trabalho numa temática onde

não existem ainda muitas referências a esta transferência da cultura organizacional para o desenho das ofertas de formação. Através dos resultados obtidos, foi possível verificar uma transferência considerável naquilo que são os traços e a identidade da AE para o desenho da oferta formativa interna e externa. Das 28 dimensões seleccionadas para verificar a existência de correspondência, ou não, entre a cultura organizacional da AE com o desenho do Programa Teste, 21 apresentaram uma correspondência positiva. Estamos perante uma realidade onde em mais de 60% das dimensões seleccionadas, se verificaram semelhanças significativas. Das mesmas 28 dimensões analisadas, 18 revelaram, também, semelhanças entre a cultura organizacional da AE com a da GCR. No fundo, e respondendo a uma das perguntas prévias a esta investigação, é possível afirmar que a cultura tem um papel significativo no estímulo da concretização da missão da organização.

Importa referir determinadas variáveis que podem ser consideradas como limitações no que aos resultados desta investigação diz respeito. Por uma questão de logística e organização de viagens, assim como pelo cruzamento ideal dos *timings* de recolha de dados com o decorrer do Programa Teste, iniciou-se a aplicação das entrevistas pelos chefes e diretores de loja da Grande Cadeia de Retalho. Consequentemente, esta decisão estendeu no tempo a data para a realização das entrevistas com os trabalhadores da AE. Para além de se ter verificado, posteriormente, a impossibilidade de utilizar todos os dados recolhidos dada a imposição do limite de páginas, o facto das entrevistas aos trabalhadores da AE terem sido implementadas no período de maior carga de trabalho, pode ter tido um impacto significativo em algumas percepções apresentadas, visto vários trabalhadores da AE acusarem um cansaço físico e psicológico acentuado. Isto não invalida a fidedignidade das mesmas, visto serem reais, sentidas e expressas com convicção. Contudo, talvez possa não fazer jus aquilo que é a verdade nos restantes meses. Uma outra limitação prende-se com o facto de toda a minha reflexão, análises e inferências poderem ser, de certa forma, subjetivas e parciais dada a proximidade com as entidades. Não obstante, importa lembrar que foram utilizadas várias técnicas de recolha de dados, precisamente para diminuir o impacto desta variável e indo ao encontro de Morgado (2012, p.59) quando refere a necessidade de utilizar técnicas variadas de recolha de dados num estudo de caso. Algo que considero ser também um constrangimento foi a minha própria gestão de tempo ao longo deste percurso. O facto de a AE ter tido baixas por Covid-19 e a rescisão de alguns elementos da equipa, levou a um aumento de tarefas durante um longo período, não tendo permitido um trabalho tão contínuo e regular como gostava que tivesse acontecido. Na minha perspetiva, a maior consequência desta variável foram as reflexões interrompidas, os raciocínios intervalados e as conclusões partidas no tempo. Apesar de todas as condicionantes deste processo e na reta final de redação deste documento,

é com segurança, algum distanciamento crítico e veemência que escrevo estas considerações finais, pois desde o início a utilização de diversas técnicas de recolha de dados partiu de uma perspetiva que se quis hermenêutica, permitindo a interpretação de conceitos, de ideais, de emoções, de ambientes, de idiossincrasias e singularidades, tentando reduzir e minimizar a subjetividade dos resultados. Um estudo qualitativo quer-se aberto a infinitas possibilidades e transformações, pelo que não deverá assumir uma forma redutora de recolha de dados e inferências.

Algumas sugestões para uma intervenção futura que procure perceber as mesmas inquietações, passam por realizar entrevistas no início e no final do ano, de forma a minimizar o reflexo do ímpeto dos trabalhadores da AE em momentos específicos de cansaço, caos ou tensão. Um segundo grupo de foco, com participantes do Programa Teste de edições anteriores, validaria ainda mais e num registo quantitativo, as conclusões inferidas. Ainda, entrevistas realizadas a vendedores da Grande Cadeia de Retalho e não participantes do Programa Teste, poderiam ratificar, ou não, as perceções das chefias. Finalmente, com uma maior liberdade de escrita no que ao número de páginas diz respeito, poderiam ter sido inseridos excertos das entrevistas realizadas aos chefes de lojas, dotando os resultados de uma maior robustez académica.

Enquanto trabalhadora da AE, investigadora e estudante, é obrigatório referir o mais gratificante de toda esta jornada. Tenho para mim, enquanto pessoa e cidadã contribuinte, que a educação é o início da solução para todos os problemas do mundo. A minha bússola é o coração e o ponteiro aponta para este norte. Os desafios constantes, a certeza do impacto na vida dos nossos pares e a luta diária para que ninguém fique para trás são o combustível das organizações sociais. É imperativo o livre acesso a oportunidades de aprendizagem que nos possam transmutar para estados de consciência crítica mais elevados, que por sua vez nos levem a escolhas e decisões mais inteligentes e empáticas. Terminar este ciclo com a noção clara de que o impacto deixado na organização foi significativo, dada a abertura total para a implementação deste estudo e a intervenção direta em processos internos, foi, sem qualquer dúvida, a maior motivação para fechar este capítulo moroso e desafiante. Hoje, olho para trás e vejo uma AE mais organizada, mais robusta e não apenas com uma intenção de atingir determinados parâmetros no que à cultura organizacional e formação diz respeito, mas também com práticas efetivas, regulares e estruturadas que validam essa intenção.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. (1ª edição atualizada). Universidade Aberta.
- Amado, J. (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação* (1ª edição). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lda.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (3ª reimp. da 1ª edição). Edições 70.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas — Situação actual e perspectivas futuras. *SÍSIFO / Revista de Ciências Da Educação*, (6), 57–70.
- Bernardes, A. (2019). Formação profissional contínua nas empresas em Portugal. *OMNIA*, 9(1), 77–84.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1991). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Bourdieu, P. (1996). Understanding. *Theory, Culture & Society*, 13(2), 17–37. <https://doi.org/10.1177/026327696013002002>
- Canário, R. C. (2016). Trabalho e Formação de Adultos: Entre o ser e o ter. *Revista Contemporânea de Educação*, 11(22), 264–280.
- Canário, R., Vieira, C., & Capucha, L. (2019, June). *Para uma política pública de Educação e Formação de Adultos*.
- CASA-NOVA, Maria José (2008) Etnografia e produção de conhecimento. Reflexões críticas a partir de uma investigação com Ciganos. Lisboa: ACIDI- Alto Comissariado para a Imigração e o Diálogo Intercultural, 2008 (forthcoming)
- Centro de Relações Laborais. (2020). Relatório sobre emprego e formação. *Ministério Do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social*.
- Correia, M. (2009). A observação participante enquanto técnica de investigação. *Pensar Enfermagem*, 13(2), 30–36. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23968/1/2009_13_2_30-36.pdf

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigms and perspectives in contention. In *The sage handbook of qualitative research* (Third Edition, pp. 183–190). SAGE Publications.
- Estanque, E. (1997). Dilemas da observação participante - Notas sobre a experiência numa linha de montagem. *Oficina Do CES, Oficina n.º 95*.
- Estêvão, C. v. (2001). Formação, gestão, trabalho e cidadania. Contributos para uma sociologia crítica da formação. *Educação & Sociedade*, 77, 185–206.
- Fernández, F. S. (2006). *As raízes históricas de modelos actuais de educação de pessoas adultas* (cadernos sísifo, nº2). EDUCA | Unidade de I&D de Ciências da Educação, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Freire, P. (1987). *Pedagogia do oprimido* (A. Candido, F. Gasparian, & F. H. Cardoso, Eds.; 17ª). EDITORA PAZ E TERRA S/A.
- Gonçalves, S. P. (2014). Cultura organizacional. In S. P. Gonçalves (Ed.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 465–499). PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog* (First Printing). SAGE Publications.
- Kuhn, T. S. (1996). *The structure of scientific revolutions* (Third Edition). The University of Chicago Press.
- Lesne, M. (1984). *Trabalho pedagógico e formação de adultos*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lima, L. C., & Guimarães, P. (2011). *European Strategies in Lifelong Learning - A critical introduction* (R. Egetenmeyer, Ed.). Barbara Budrich Publishers. <https://doi.org/10.3224/86649444>
- Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação* (1st ed.).
- Saint-Exupéry, A. de. (2015). *O Príncipezinho* (Edição Exclusiva). Expresso | Visão.
- Schein, E. H. (1967). Organizational socialization and the profession of management. *Douglas McGregor Memorial Lecture in Honor of the Late Douglas McGregor, Alfred P. Sloan Professor of Management at the Massachusetts Institute of Technology*.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Third Edition). Jossey-Bass.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The sage handbook of qualitative research* (Third Edition, pp. 443–466). SAGE Publications.

Torres, L. L. (2003). *Cultura organizacional em contexto educativo: Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa Escola Secundária*.
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5716>

Torres, L. M. de L. (2008). (Re)Pensar a cultura e a formação em contexto de trabalho: tendências, perspectivas e possibilidades de articulação. *Sociologias*, 19. <https://doi.org/10.1590/s1517-45222008000100009>

UNESCO. (2016). *3º Relatório global sobre aprendizagens e educação de adultos*. Brasília.
<http://unesco>.

UNESCO-UIE. (1997). *Adult education: The Hamburg Declaration; the Agenda for the Future*.
www.unesco.org/brasil

Wiseman, J., & Parry, E. (2017). *Continuing vocational training survey: CVTS 5*.

APÊNDICES

1. Entrevista Exploratória – Guião de perguntas

Esta entrevista foi realizada com o coordenador do programa, também responsável pelo desenho e implementação do Programa Teste. Tem como principal objetivo, recolher linhas orientadoras para a observação do momento inicial de formação.

1. Em que consiste o Programa Teste? Quais os objetivos?
2. Como é pensada a formação aplicada aos participantes? Qual o formato? Que metodologias pedagógicas são privilegiadas? Porquê?
3. Na sua opinião, quais as principais características da cultura organizacional da AE? O que a distingue?
4. Na sua opinião, o desenho e a implementação do Programa Teste está alinhado com a cultura organizacional vivida na AE? Porquê?
5. Na sua opinião, qual a influência da cultura organizacional no desenho e implementação do Programa Teste?
6. Na sua opinião, qual a influência do Programa Teste na cultura organizacional?
7. Na sua opinião, porque é que a empresa contrata o vosso serviço e não outro qualquer? O que vos distingue? O que vos aproxima?
8. Há quanto tempo é implementado o Programa Teste? É acompanhado de um processo de avaliação? Quais os resultados que têm tido até agora?

2. Guião de Entrevista – Trabalhadores da Grande Cadeia de Retalho

1. Qual a sua função na organização? Em que consiste o seu posto de trabalho?
2. Qual o significado que atribui ao seu trabalho?
3. Quais os valores dos quais não abdica?
4. Quais os principais valores da empresa? Considera que estes valores são partilhados por todos?
5. Qual a estrutura organizacional da empresa? Como estão organizadas as pessoas e respetivas funções?
6. Quais os traços mais valorizados no perfil profissional no momento da contratação?
7. Qual o papel da formação na estratégia da empresa?
8. Os trabalhadores participam na definição da estratégia da organização? E na definição da formação?
9. De que tipo de oportunidades de formação gozam os trabalhadores? Com que objetivo?
10. A empresa procura responder às necessidades profissionais e pessoais dos trabalhadores?
11. Existe uma preocupação em promover o convívio e socialização entre todos os trabalhadores?
12. Existe abertura para os trabalhadores colocarem sugestões e as mesmas são tidas em conta pela empresa?
13. Qual o lugar do feedback na empresa? Existe nos dois sentidos?
14. Como são geridos os conflitos internos?
15. Como são tomadas as decisões quando se verifica um elevado grau de desacordo?
16. Um exemplo de celebração de sucesso. Algo correu muito bem, é celebrado? Se sim, como?
17. De que tipo de flexibilidade gozam os trabalhadores?
18. Como descreve a comunicação dentro da empresa? Como caracteriza as relações interpessoais nesta organização? De que modo os trabalhadores comunicam entre si?

3. Guião de Entrevista – Diretor Geral AE

1. Qual a sua função na organização? Em que consiste o seu posto de trabalho?
2. Qual o significado que atribui ao seu trabalho?
3. Quais os valores dos quais não abdica?
4. Quais os principais valores desta organização? Considera que estes valores são partilhados por todos?
5. Quais os traços mais valorizados no perfil profissional no momento da contratação?
6. Qual o papel da formação na estratégia da organização?
7. Na sua opinião, para que serve a formação? Como perspetiva a importância da formação e que modelo de formação considera mais adequado?
8. Os trabalhadores participam na definição da estratégia da organização? E na definição da formação?
9. De que tipo de oportunidades de formação gozam os trabalhadores? Com que objetivo?
10. A organização procura responder às necessidades profissionais e pessoais dos trabalhadores?
11. Existe uma preocupação em promover o convívio e socialização entre todos os trabalhadores?
12. Existe abertura para os trabalhadores darem sugestões e as mesmas são tidas em conta por si?
13. Qual o lugar do feedback na organização? Existe nos dois sentidos?
14. Como são geridos os conflitos internos?
15. Como são tomadas as decisões quando se verifica um elevado grau de desacordo?
16. Um exemplo de celebração de sucesso. Algo correu muito bem, é celebrado? Se sim, como?
17. De que tipo de flexibilidade gozam os trabalhadores?
18. Como descreve a comunicação dentro da organização? Como caracteriza as relações interpessoais nesta organização? De que modo os trabalhadores comunicam entre si?
19. Como visualiza a organização no futuro?

4. Guião de Entrevista – Trabalhadores da AE

1. Qual a sua função na organização? Em que consiste o seu posto de trabalho?
2. Qual o significado que atribui ao seu trabalho?
3. Como se apresenta do ponto de vista profissional: “eu sou colaborador da AE” ou “eu desempenho a função X”.
4. Quais os valores dos quais não abdica?
5. Quais os principais valores da sua organização? Considera que estes valores são partilhados por todos?
6. Sente que a organização procura responder às suas necessidades profissionais e pessoais?
7. Usufrui de momentos de formação que colmatem as suas necessidades?
8. Alguma vez participou na definição e/ou elaboração da formação oferecida pela sua organização?
9. Na sua opinião, para que serve a formação? Como perspetiva a importância da formação e que modelo de formação considera mais adequado?
10. Usufrui de momentos de convívio e socialização com todos os seus colegas?
11. Sente que existe abertura por parte da organização para poder dar sugestões e que as mesmas são tidas em conta?
12. Como vê o feedback dentro da organização?
13. Como lida com conflitos internos?
14. Está habituado a celebrar momentos de sucesso?
15. De que tipo de flexibilidade goza na organização?
16. Como descreve a comunicação dentro da organização? Como caracteriza as relações interpessoais nesta organização? De que modo os trabalhadores comunicam entre si?
17. De que forma a sua chefia a motiva e suporta o seu trabalho?

5. Guião de apoio à facilitação do grupo de foco

1. Mostrar uma imagem com o logo da GCR e pedir para escreverem uma palavra num *post-it*.
2. Como é um dia habitual na GCR?
3. Na vossa perspetiva, quais são os valores da empresa? Esses valores são partilhados pelos trabalhadores de forma geral?
4. O que distingue a cultura GCR?
5. Porque é que o cliente deve comprar GCR em detrimento de outra marca?
6. Qual o lugar da formação na GCR, mais especificamente, do Programa Teste, para o vosso desenvolvimento enquanto trabalhadores da empresa?
7. Como descrevem a socialização e o convívio entre os trabalhadores GCR?
8. Como é o processo de integração na GCR?
9. Daqui a 5 anos, conseguem ver-se a trabalhar aqui? Porquê?

6. CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO

de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Título do estudo: O efeito da cultura organizacional na configuração de projetos educativos e de formação de uma organização social.

Enquadramento: Investigação realizada no âmbito do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, do Instituto de Educação da Universidade do Minho.

Explicação do estudo: A investigação é de carácter qualitativo através do método estudo de caso. Ao longo deste trabalho serão utilizadas as técnicas de entrevistas gravadas, observação não participante, grupo de foco e análise documental. Para o tratamento dos dados será utilizada a análise de conteúdo. As entrevistas poderão ser realizadas de forma online e/ou presencial, tendo esta última opção lugar no local de trabalho do entrevistado. As entrevistas terão a duração de aproximadamente uma hora e a gravação será destruída após a defesa do relatório de estágio.

Condições e financiamento: Este estudo mereceu parecer favorável das entidades institucionais e centrais e é financiado na sua totalidade pela investigadora. A sua participação é de carácter voluntário e está garantida a ausência de prejuízos, assistenciais ou outros, caso não queira participar. Pode abandonar a participação nesta investigação em qualquer altura, sem qualquer tipo de consequência. Não existe qualquer tipo de pagamento de deslocações ou contrapartidas.

Confidencialidade e anonimato: Os dados recolhidos serão utilizados apenas para o presente estudo e não serão identificados participantes e instituições. Os dados obtidos são, deste modo, confidenciais. Caso pretenda notificar algum aspeto relativo à proteção dos seus dados, deverá fazê-lo, por escrito, dirigindo notificação ao Encarregado de Proteção de Dados da Universidade do Minho (protecaodados@uminho.pt).

Muito obrigada pelo seu tempo, disponibilidade e colaboração.

Ana do Carmo Silva Moreira, estudante no Instituto de Educação da Universidade do Minho
ana.silvamoreira1@gmail.com
910978925

Assinatura/s:

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Nome:

Assinatura:
/.....

Data: _/.....

**ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 1 PÁGINA E FEITO EM DUPLICADO:
UMA VIA PARA O/A INVESTIGADOR/A, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE**

**CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO
de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo**

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Título do estudo: O efeito da cultura organizacional na configuração de projetos educativos e de formação de uma organização social.

Enquadramento: Investigação realizada no âmbito do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, do Instituto de Educação da Universidade do Minho.

Explicação do estudo: A investigação é de carácter qualitativo através do método estudo de caso. Ao longo deste trabalho serão utilizadas as técnicas de entrevistas gravadas, observação não participante, grupo de foco e análise documental. Para o tratamento dos dados será utilizada a análise de conteúdo. O grupo de foco terá a duração de aproximadamente uma hora e meia e a gravação será destruída após a defesa do relatório de estágio.

Condições e financiamento: Este estudo mereceu parecer favorável das entidades institucionais e centrais e é financiado na sua totalidade pela investigadora. A sua participação é de carácter voluntário e está garantida a ausência de prejuízos, assistenciais ou outros, caso não queira participar. Pode abandonar a participação nesta investigação em qualquer altura, sem qualquer tipo de consequência. Não existe qualquer tipo de pagamento de deslocações ou contrapartidas.

Confidencialidade e anonimato: Os dados recolhidos serão utilizados apenas para o presente estudo e não serão identificados participantes e instituições. Os dados obtidos são, deste modo, confidenciais. Caso pretenda notificar algum aspeto relativo à proteção dos seus dados, deverá fazê-lo, por escrito, dirigindo notificação ao Encarregado de Proteção de Dados da Universidade do Minho (protecaodados@uminho.pt).

Muito obrigada pelo seu tempo, disponibilidade e colaboração.

Ana do Carmo Silva Moreira, estudante no Instituto de Educação da Universidade do Minho
ana.silvamoreira1@gmail.com
910978925

Assinatura/s:

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização

dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Nome:

Assinatura:

Data: / /

.....

**ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 1 PÁGINA E FEITO EM DUPLICADO:
UMA VIA PARA O/A INVESTIGADOR/A, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE**

7. Entrevistas

Entrevistado: Coordenador do Programa Teste

Data: 16 de novembro 2021

Local: Local da formação inicial do Programa Teste do ano letivo 2021/2022

Entrevistadora: Em que é que consiste o Programa Teste, quais os objetivos?

Entrevistado: Então, o Programa Teste, hum... primeiro dirige-se a jovens universitários e a jovens executivos, contudo, neste momento e desde que eu estou a coordenar, a orientar este programa que já vai para o terceiro ano, nós só estamos com jovens executivos, jovens não podemos seguir pelo sentido da palavra de idades, até porque nós não colocamos limite de idade, porque não faria sentido e temos pessoas no programa de diversas idades e, portanto, não podemos só nos dirigir a jovens. Ainda não tive oportunidade de trabalhar diretamente com os jovens universitários. Portanto, estes são os nossos destinatários. Porque é que isto existe? Principalmente, para desenvolvermos um bocadinho o que é que é isto de ser um líder e com isso vêm todas as outras competências importantes para conseguir uma boa liderança, como a comunicação, a autonomia, a gestão de equipas e a gestão de tempo, a gestão do trabalho, enfim, todas essas características que acompanham o que é que é ser um bom líder hum, e na verdade, acaba por ser uma formação destas competências muito prática. O que é que acontece? Nós vamos tentar que eles desenvolvam estas competências através de um trabalho direto com jovens. Principalmente, porque os jovens são, provavelmente, a faixa etária que é mais desafiante e que, portanto, também os vai desafiar muito a estes níveis a todos, porque vão estar encarregues de um grupo, um grupo de jovens e, portanto, acaba por ser um bocadinho ali na prática como é que seria se eles tivessem à frente de um grupo no seu local de trabalho hum, e depois conseguir ser resiliente e também conseguir-se adaptar a todas as situações que os jovens acabam por proporcionar. Hum, nós damos esta formação em termos de acompanhamento direto, mas depois são eles que vão colocar em prática. Portanto, podemos dizer que é teoria, prática, teoria, prática, teoria, prática durante o processo todo e acho que é isso que também acaba por ser o mais apelativo em relação a este programa. Hum... eu acho que da parte dos PPT que é assim que nós chamamos a quem participa neste programa, acho que o grande objetivo deles é eles realmente conseguirem resolver estas competências para depois colocar em prática no local de trabalho e até subirem dentro do local de trabalho para chefes de loja ou para chefes de divisão e por aí a fora e, portanto, acaba por ser este o grande objetivo, dar-lhes as competências e as ferramentas que eles precisam para poderem também trabalhar no seu local de trabalho e depois é também os objetivos a nível social, a GCR também tem e que também, através deste programa, eles conseguem então participar socialmente ativos na localidade deles.

Entrevistadora: Como é que é pensada toda esta formação? Ou seja, qual é o formato, quais as metodologias pedagógicas que são privilegiadas e porquê? Porquê este formato e esta forma de estar e de dar esta formação e não outro qualquer?

Entrevistado: Então, tal como eu disse há pouco, nós temos uma base muito, muito, muito prática. Não só porque também é essa a nossa filosofia de implementação dos programas, nós tentamos ao máximo que os nossos programas sejam, quase noventa por cento se não for quase cem por cento, práticos, também porque seria apenas desta forma que faz sentido trabalhar com estas pessoas do mercado de retalho, por assim dizer, porque eles próprios também não estão habituados a um ambiente rígido e formal e não é isso que nós queremos passar. Não é através desse ambiente que nós queremos passar esta formação. Portanto, a nossa metodologia é muito a nível prático, dinâmico, eles são muito envolvidos neste processo de aprendizagem, há

uma relação muito próxima entre quem facilita o programa e os participantes, há uma relação muito próxima entre os PPT e os jovens e depois também entre os professores e por aí a fora hum, e é muito desta forma que nós achamos que faz sentido trabalhar com eles e acho que só assim é que seria possível. Aliás, nós notamos muito que sempre que é pedido algo mais teórico, por exemplo, fazerem um relatório ou preencherem algum documento, já é uma dificuldade para eles porque também não é aquele objetivo que eles querem para o seu local de trabalho. Eles querem mesmo algo muito, muito prático. Hum então também fazer sessões expositivas não é aquilo que nós fazemos. Hum, basicamente, na prática, o que nós fazemos é damos uma sessão de preparação para o *workshop* que eles vão dar aos alunos do ensino secundário e mesmo essa sessão, não é uma sessão expositiva, é uma sessão que nós lhes passamos todas as ferramentas todas as informações que eles devem passar, mas sempre de forma muito dinâmica e depois é dessa mesma forma dinâmica que eles vão colocar em prática com os jovens do secundário e depois esta forma de implementação vai-se mantendo até ao final do ano, pronto. Fora isso, há sempre um acompanhamento muito próximo de cada um deles e fazemos isto também sempre em grupo, ou seja, apesar de eles serem de lojas de diferentes localidades, nós fazemos um grupo só. Também porque há esta união entre trabalhadores de várias lojas e que também os facilita depois na vida diária de trabalho deles.

Entrevistadora: Na tua perspetiva, quais são os traços que caracterizam, atualmente, a cultura vivida na AE?

Entrevistado: Eu acho que também desde cá estou ainda não foi assim... a cultura não teve uma grande modificação, teve modificação a nível de pessoas com quem nós trabalhamos, mas aí também acaba por ser a personalidade de cada pessoa que também se vai adaptando ao ambiente em si, mas eu acho que a cultura interna acaba por ser uma cultura bastante informal. Tentamos ter o qb formal, acaba por ser mais quando temos que ser para o exterior, mas também mesmo para o exterior não queremos ter aquela posição muito formal, portanto, somos bastante informais, somos bastante em nível de equipa, trabalhamos muito em equipa, acho que, teoricamente, nós gostávamos muito mais de ser autónomos, mas eu acho que ainda temos aqui alguma dificuldade nesse nível de autonomia. Ainda não conseguimos que todos tenham esse espaço de autonomia, porque acabam por ter que responder ainda a várias pessoas e eu acho que é isso que ainda temos que trabalhar muito para conseguirmos hum, pronto, realmente dar resposta a isto que nós tanto queremos que é a autonomia de cada um, porque na verdade nós somos muito autónomos em termos práticos, em termos, sim, em termos práticos, em termos de terreno, porque estamos sempre em constante movimento pelo país, o que é que acontece? Eu acho que também temos uma cultura que também se faz pelas pessoas e que acaba por ser um apoio contínuo de grupo por estarmos realmente sempre fora, mas que também atrapalha um bocadinho a nossa relação enquanto em equipa, porque temos dois polos, não é? Um está (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), acaba sempre por também haver esta diferença de polos e depois, mesmo dentro destes polos, as pessoas estão sempre a viajar por vários sítios, portanto, às vezes é um bocadinho difícil de fomentar esta relação de equipa. Portanto, ainda temos um bocadinho esta dificuldade. Hum, mas o que eu vejo enquanto nossa cultura é que tentamos ao máximo que isso aconteça, por mais que as circunstâncias não o permitam, mas neste momento acho que o nosso grande desafio está mesmo em sermos mais autónomos, em termos mais espaço para poder de decisão que ainda não o conseguimos, mas que penso que seja a ambição da instituição, sim. Isto internamente, sei que talvez para o exterior, como lidamos com câmaras e por aí a fora, às vezes temos que ir buscar um bocadinho da formalidade que não faz bem parte daquilo que é o que a gente pensa ou que a gente faz, internamente, mas que acabamos por ter que o fazer por obrigação, que faz sentido.

Entrevistadora: Falaste das partes que achas que têm que mudar e daquelas que gostavas que fossem de outra forma, mas se eu te perguntar características, consegues identificar? Coisas

que existam na organização em que consigas olhar, ou formas de estar ou resolver coisas e que consigas identificar que são um traço AE.

Entrevistado: Então, eu acho que, não sei se vai responder à pergunta, mas eu acho que, por exemplo, o momento de formação inicial que nós fazemos é claramente um momento que caracteriza muito a nossa cultura organizacional, em que, explicando rapidamente, nós estamos uma semana fora e em que estamos uma semana em equipa, provavelmente deve ser o maior tempo em que nós estamos em equipa todos juntos e que nós falamos que é de preparação para o ano letivo, mas eu acho que é quase uma união da equipa para o ano letivo, nem tanto em termos de teoria ou o que é que vai acontecer no plano ou no programa, mas mais em relação ao que é quando a gente também estabelece relação até com as novas pessoas que trabalhem connosco e também com algumas pessoas que nós, normalmente, não trabalhamos diariamente, porque não somos do mesmo programa e por aí a fora. Portanto, eu acho que é um momento que espelha muito a nossa cultura organizacional que é esta relação e esta informalidade que nós queremos enquanto equipa e também que eu acho que ainda não conseguimos totalmente, mas é o tentar que não haja aquele patamar do género, hum, de hierarquia. Pronto e eu acho que nessa semana nós tentamos que não exista esta hierarquia. Se nós estamos a conseguir a cem por cento? Ainda não, lá está, e continua a ser o nosso desafio. Pelo menos na minha visão enquanto colaborador.

Entrevistadora: Na tua perspetiva, o desenho do Programa Teste está, de alguma forma, interligado e relacionado com a cultura organizacional da AE?

Entrevistado: Eu acho que sim, porque a forma... dando um exemplo muito prático, no Programa Teste nós também temos uma formação inicial e que o ambiente dessa, por exemplo, estou a dar um exemplo prático, mas o ambiente dessa formação é inicial acho que é muito idêntico ao ambiente que se vive, por exemplo, na nossa formação inicial do ano letivo, portanto, só aí, em termos práticos, já vemos que a forma como lhes transmitimos a formação, a forma como isto está tudo pensado é exatamente a forma como nós também vivemos aqui dentro, ok? Aqui já não temos o tal problema de hierarquias nem nada, porque aqui já é tudo diferente. Aliás, eu acho que neste programa não existe mesmo esta ideia de hierarquia, mesmo para quem está a facilitar e para quem está a participar há ali um nível entre as duas pessoas em que em que eles percebem que nós somos um apoio e não alguém superior a dar uma formação e eu acho que acaba por ser isso que também marca muito este programa e que hum, e que tem os resultados muito positivos, porque no fim eles sentem-se mesmo confortáveis com aquilo que passaram e não que estão em constante avaliação, eles sabem que nós temos que transmitir informações à chefia deles, mas não se sentem avaliados, porque também não é esse o nosso objetivo, pronto e este ambiente que nós criamos nesta formação acho que é o ambiente que também temos na AE e portanto, aí já há uma grande ligação. Fora que eu acho que eles também nos escolhem para dar esta formação exatamente porque temos este ambiente. Não conhecendo a fundo, mas pelo que já conheci desta empresa, o ambiente deles de trabalho é também assim.

Entrevistadora: Na tua perspetiva, até que ponto a cultura que é vivida na AE influencia a forma como vais desenhar o programa?

Entrevistado: Neste caso influencia muito, porque eu acho que se nós não tivéssemos esta cultura e não estou a dizer que a nossa cultura é perfeita, porque não o é... às vezes nós sabemos muito bem como é que é a teoria e nós somos todos da área social, apesar de sermos de áreas muito diferentes, nós somos todos da área social e nós sabemos como é que deveria ser, mas sabemos que depois, às vezes, na prática isso não acontece, mas influencia muito, porque eu acho que se não influenciasse, como eu disse há bocado, eu acho que esta empresa nem sequer nos iria contratar. Eu acho que se eu não depositar esta forma de cultura nesta formação, não faria sentido haver este programa, desta forma, e também acho que influencia no sentido em que a empresa que nos

contrata nunca disse eu quero a formação assim, portanto, eu não moldo a formação como eles me pediram, eu fiz esta formação, desta forma, eu enquanto AE, porque também não fui eu que criei desde o início, porque não estou aqui desde o início da criação do programa, mas nós criamos esta formação e ao apresentarmos eles identificaram-se, portanto, não foi uma coisa que foi moldada, faz sentido? Ou seja, se nós tivéssemos feito e eles dissessem olha eu quero que seja prática, que seja informal, isto, isto e isto, ok, já estávamos a ser influenciados por aquilo que eles nos pediram, mas eles não nos pediram nada, fomos nós que apresentámos assim, portanto é a forma como nós o fazemos, a nossa cultura foi aquela que se identificaram, portanto, claramente influenciou o facto deste programa ser assim e para eles, ok? Se não influenciasse, provavelmente nunca seríamos com este tipo de empresas, com outro tipo de empresas, talvez.

Entrevistadora: O que tu vives no dia a dia na AE, influencia a forma como tu adaptas o programa?

Entrevistado: Sim, eu penso que sim, influencia, eu não sei se poderá ser só cultura, mas também a forma como nós fomos orientados para criar os programas, ok? Hum, eu digo porque se eu trabalhasse num sítio que tivesse uma cultura, lá está, por exemplo, mais formal, eu iria quase sem pensar criar uma coisa muito mais formal, porque não iria sentir essa abertura para o fazer. Aqui nós temos essa tal abertura do criar. Podes criar, podes fazer algo diferente, ok nem sempre corre bem e às vezes colocamos em prática e ok, não era bem isto, era um bocadinho mais ao lado, mas aqui eu tenho essa abertura para o fazer e eu posso falar até mais pessoal. Já trabalhei noutros sítios em que não havia essa abertura e que eu, inconscientemente, mesmo que a pessoa me diga isso está errado, não, não era preciso, porque eu já estava a ser influenciada por aquele limite que me colocavam. Portanto, assim que eu recebo esse limite, eu própria, inconscientemente, vou fazer uma formação se calhar muito mais formal e com aquele limite já intrínseco a mim, não é? Aqui como não sinto isso, como sinto do género, cria, faz, é isto, este é o objetivo, agora como é que tu vais implementar é como tu quiseres, este é o ambiente que se quer, agora fazes como tu quiseres, claro que aí então vai influenciar a minha forma de implementar, ok?

Entrevistadora: Essa abertura é um traço AE? Ou é algo que acontece contigo?

Entrevistado: Eu acho que acontece na AE, lá está, ainda não conseguimos ter autonomia a cem por cento, como queríamos ou como eu gostaria que houvesse e agora que também já estou um pouco mais na coordenação era uma coisa que eu ambiciono, porque ainda não temos muito aquele poder de decisão e eu falo por mim, também ainda não me sinto confortável a cem por cento para tomar todas as decisões sem primeiro ir ao nosso diretor, o que aí faz de criar aquela hierarquia que não é aquela que nós queremos. Eu a nível pessoal, por também já ter passado por vários ambientes, uns limitadores e outros com maior abertura, acho que acabo por ter ainda esta dificuldade de ok, tenho liberdade mesmo a cem por cento, ou tenho que ir confirmar primeiro? Pronto, portanto, isto também é um processo de aprendizagem para mim, é um processo de adaptação para a empresa e é uma aprendizagem que temos feito todos, também porque tem a ver com a personalidade das pessoas com quem nós trabalhamos. Portanto, não sei se isto tem só a ver a nível pessoal, até porque eu, pessoalmente, se fosse, por exemplo, se uma empresa fosse minha eu dava a maior liberdade, ou não...

Entrevistadora: As pessoas sentem liberdade de poder propor e criar?

Entrevistado: Perguntas-me isso a nível só meu, se eu sinto isso, ou se eu acho que a equipa sente isso?

Entrevistadora: As duas.

Entrevistado: Ok, então, porque é diferente, acho que também tem a ver um bocadinho com a personalidade de cada um e com a experiência que cada um vai tendo e com a forma como cada um encara as tarefas do dia a dia. Eu, a nível pessoal, sinto liberdade para propor. Depois, sinto algumas limitações de autonomia para o poder de decisão, de colocar em prática aquilo que eu proponho, mas se há abertura para propor? Sim, sinto, tranquilo. Eu não tenho qualquer problema em chegar ao pé da minha direção e dizer eu tenho esta ideia, por mais doida que seja, mas eu acho que isso tem muito também a ver com a minha personalidade, porque se eu sinto e por isso é que eu estava a perguntar, se eu sinto que a minha equipa sente o mesmo que eu, não, porque também há personalidades que se calhar chocam mais, ou porque há pessoas que se calhar ainda não têm essa abertura para com elas próprias, não é às vezes para com a direção que também a pessoa pode não ter esse tipo de abertura e pode também não sentir o à vontade de o fazer ainda perante os outros. Também temos pessoas que entraram há meses na empresa, não é? Ah, na associação. Há pessoas que estão há mais tempo. Portanto, acredito que também é uma coisa que nós hum, vamos ganhando com o tempo que cá estamos. Será que eu posso propor mesmo? Ok, vou propor uma vez e depois correr bem, já sentimos vontade de propor mais vezes. Também pode acontecer o contrário, porque propomos uma vez, corre mal, já não voltamos a fazer, não é? Isso também acontece. Hum, eu, pessoalmente, sou daqueles que mesmo que aconteça mal, eu vou lá, normalmente, outra vez. Hum, portanto, eu sinto capaz de o fazer e sinto motivação para o fazer. Hum, se corre sempre bem na prática, não, mas também nem todas as ideias são boas. *(risos)*

Entrevistadora: Achas que existe alguma influência do Programa Teste na cultura organizacional da AE?

Entrevistado: Hum... talvez sim, mas eu gostava que tivesse mais, ok? É um programa que eu acho que tem um grande peso, mas que como envolve poucos colaboradores da AE, neste momento só está a envolver dois e um até nem está sempre, sempre, sempre diretamente, portanto, como envolve poucas pessoas, acho que acaba por não ter a influência que eu gostaria que tivesse, porque eu, por exemplo, sou o que vive mais este programa, eu sinto uma maior influência do que com os outros, tanto que quando eu também falo deste programa falo com uma paixão diferente do que os outros, quando ouvires ah ok, dá formação a adultos, até porque nós temos uma, todos nós temos a ambição de trabalhar com os jovens e aqui não estamos a trabalhar com jovens e como eu até disse no início, já nem estamos praticamente a trabalhar com os jovens, quase todas as pessoas que entram são mais velhas até que eu, portanto, o que também é muito interessante e é isto que me apaixona neste programa, é o facto deles não verem em nós ah ok, são muito novos, eles nem sabem o que é que nos estão a dizer, não, há esta relação mesmo, mesmo boa entre nós, em que todos nós temos alguma coisa para aprender uns com os outros e eu aprendo imenso com eles, mesmo nesta filosofia e também aprendi imenso com a GCR, porque quer dizer, uma empresa tão grande, que eu nunca trabalhei numa empresa tão grande e perceber que há uma filosofia tão boa e uma cultura organizacional tão boa, portanto, eu sinto que sou muito influenciado por eles e é um programa que me apaixona. Se é um programa que influencia o resto da equipa, eu acho que podia influenciar muito mais, mas como não há uma envolvimento tão direta hum, não acaba por haver tanto essa influência e também não podemos esquecer que é um programa que acontece num sítio muito longe.

Entrevistadora: Há quanto tempo é que este programa existe e que é implementado e é acompanhado de um processo de avaliação e quais resultados têm tido até agora?

Entrevistado: Ok, então que eu tenha conhecimento o programa existe desde *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, não por mim, que tal como eu disse, este é o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, foi iniciado por um colega que levou a cabo durante cinco anos e depois, entretanto entrei eu. No início não era com esta mesma cadeia de retalho, mas era com uma em que também tinha pessoas relacionadas a nível de direção e por aí fora. Portanto, não são coisas distintas. Eles conhecem-

nos e depois vão buscar outro, o que também é muito interessante, foram-nos buscar por nos conhecerem, porque conhecem o nosso trabalho. Iniciou-se com uma cadeia, depois, entretanto entrou outra e nisto já estamos então desde *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Se existe uma avaliação... anteriormente a eu ter estado havia um questionário de final da formação, o que é que aconteceu, eu acho que era um questionário muito extenso e que acabava só por ser no final e os resultados eram só aquilo que era no final, não havia uma comparação com o início, mas os resultados eram muito positivos e as respostas eram muito positivas, mas era tudo muito mais qualitativo, ou seja, eram respostas gigantes em que também tínhamos de estar ali um bocadinho à volta para perceber o resultado. Quando eu entrei tentei fazer algo que, pelo menos a nível de competências, houvesse uma avaliação no início e que depois analisássemos a evolução para o final. Só que intermédia, só que tal como eu disse há pouco, às vezes estas pessoas estão muito mais ligadas à prática e preencher este tipo de informação... perdem-se, pronto, e a verdade é que a informação foi muito difícil de recolher, porque não havia momentos para o fazer. Eu também fiz aquilo se calhar de forma errada, mas depois acabou por se perder e alguns não preenchiam algumas vezes, então nem sempre eu consegui. Neste momento temos uma avaliação na formação inicial em que nós também avaliamos a formação inicial, mas também avaliamos, tentamos avaliar as competências e depois voltamos a fazer no final do ano, mas poderia ser uma avaliação muito melhor, sim, ainda não dispomos, se calhar, de qual é que seria o melhor caminho. Ainda nos baseamos muito a avaliação do programa nos comentários e na forma como eles falam, só que era importante nós começarmos a avaliar as competências, porque às vezes lá está, nós podemos gostar muito de uma coisa, mas será que teve os resultados que eu queria? E é aí que eu acho que ainda não conseguimos avaliar totalmente bem. Aquela avaliação de impacto que ainda estamos só muito na base do comentário, mas pronto.

Entrevistadora: Muito obrigada, hoje ficamos por aqui.

Entrevistado: Trabalhador 1 da loja 1 da grande cadeia de retalho (T1L1)

Data: 22 de abril 2022

Local: Loja 1

Entrevistadora: Eu começava por lhe pedir para explicar qual é exatamente a sua função aqui na loja e em que é que consiste, efetivamente, o seu posto de trabalho?

Entrevistado: Então o meu nome é T1L1, sou diretor da loja L1 e a minha missão é gerir o negócio e a gestão de negócio o que é que é? A gestão de comércio, vendas e equipas e de todos os *stakeholders* que temos relacionados com a experiência cliente, colaborador e resultados... equipas, modelo de negócio económico e resultados. Isto tudo depois claro, a base da empresa, tudo aquilo que é o espírito que temos como empresa.

Entrevistadora: As pessoas dentro da loja estão à sua responsabilidade. Todas elas?

Entrevistado: *(Resposta retirada por questões de ética e de confidencialidade)*

Entrevistadora: Qual é o significado que atribui à sua função e ao seu trabalho, no dia a dia daqui da loja?

Entrevistado: O meu significado é estar ao serviço daquilo que é o melhor para todos os clientes internos e externos e garantir que nós a partir desse serviço que temos, juntando todas as pessoas à minha volta, sabemos qual é que é o nosso GPS, que efetivamente o meu GPS é saber quais são os resultados que a empresa espera de mim. Aquilo que espera de mim e da loja é isso que eu tenho que trabalhar com as equipas também. Só que aqui é trabalhar em duas áreas: o que é que a empresa e o colaborador conseguimos ter aqui, que seja melhor para um lado e para o outro. Ou seja, eu sei quais são os resultados, nós próprios propomos também resultados acima daquilo que é desafiado, dessa forma vemos o melhor do potencial de cada colaborador e o melhor potencial que a empresa espera de nós. A minha missão é muito esse alinhamento entre o que é o melhor para cada lado.

Entrevistadora: E para si, isso é uma coisa que tem significado, enquanto profissional.

Entrevistado: Sim. A minha paixão é verdadeiramente também poder garantir que consigo trabalhar o máximo de desenvolvimento de cada pessoa, o desenvolvimento do negócio na empresa. A minha missão é uma paixão por isso.

Entrevistadora: Quais os valores, enquanto profissional e enquanto pessoa, dos quais não abdica? Aqueles inegociáveis.

Entrevistado: Apesar de ser tudo negociável quando estamos em risco e em perigo... mas sim, os meus três marcadores de sucesso são a família, visão e resultados.

Entrevistadora: E se olharmos para os valores que são os valores da empresa, quais são aqueles valores que identifica que são ...?

Entrevistado: Muito virado para autonomia, espírito de equipa. A autonomia é mesmo muito forte e muito importante para mim como equipa. O espírito de equipa também, interdependência, que trabalhamos muito a

influência com o foco no positivo e como é que se pode trabalhar as coisas e, por fim, a generosidade. Eu gosto muito desse valor também.

Entrevistadora: E estes valores que associou à empresa, na sua perspetiva são partilhados pelas pessoas que estão cá dentro?

Entrevistado: Sim, em geral sim.

Entrevistadora: Como é que definiria a estrutura organizacional da empresa, ou seja, como estão organizadas as pessoas e as suas funções?

Entrevistado: Estão de uma forma muito clara, porque nós temos clareza em relação a isso, desde todas as missões, quais são os seus direitos, deveres e obrigações, aquilo que é para fazer. Por outro lado, também temos um espaço para a autonomia, para fazer aquilo que nós queremos, depende só de nós, então estamos numa empresa em que se eu tiver um perfil que goste de ser autónomo, empreendedor e goste de fazer coisas, estou numa empresa por conta de outrem onde posso trabalhar tudo isto. Por outro lado, se tiver um perfil e uma forma de estar que quero fazer o mínimo dos básicos, também está muito bem definido o que é o mínimo e o básico para aquilo que a pessoa tem como vencimento e responsabilidade que tem.

Entrevistadora: E a organização é diferente de loja para loja?

Entrevistado: Uma organização base para todas as lojas. Por exemplo, quais são as descrições das missões, os organogramas, há uma base para todas as estruturas, depois cada loja adapta à sua necessidade local, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

Entrevistadora: Como funciona, a nível de pessoas na loja, pelo facto de existirem épocas do ano com muito maior afluência de clientes? Como é que se gere isso com as pessoas que estão a trabalhar? As pessoas ficam com mais trabalho? Ou entram mais pessoas?

Entrevistado: Entram muito mais pessoas, mas aqui também há outra coisa, têm mais trabalho, ou durante o ano também têm menos trabalho. Depende do ponto de vista que se possa falar também. Então, normalmente, nós temos uma estrutura que está mais sobrecarregada, isto é, que tem um rácio muito menor em produtividade *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. É quando nós temos maiores dificuldades de atingir os objetivos de produtividade. Temos uma equipa acima daquilo que está previsto. Depois, exatamente nos outros meses, estamos a investir aí em realmente uma sobrecarga para empresa, no que diz respeito a custos com a equipa, que a equipa não sente nada disto, isto é exatamente aquilo que o diretor de loja filtra e que não pode passar para baixo. O que eu tenho que fazer é o contrário que é: o que é que tem que ser animado, depois temos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* para verdadeiramente trabalhar a equipa com reforços neste período. No entanto, trabalhar também aquilo que as pessoas aprenderam nos outros meses poderem também apostar *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

Entrevistadora: Existe essa sensibilidade, por parte das pessoas, de reconhecer aquilo que estava a dizer há bocadinho, por vezes há mais trabalho, mas a verdade é que...

Entrevistado: Acho que o mais importante é que as pessoas possam de mês para mês valorizarem aquilo que têm como trabalho e que a empresa também dá. Vou mais por aí, nós temos uma empresa que tem muitas regalias, muitos benefícios. Eu acho é que quando normalmente nós temos as coisas como um dado adquirido,

é tudo normal e faz tudo parte. Então, a minha missão também, é animar bastante exatamente aquilo que a empresa nos dá e estarmos alerta e sensíveis do que é que aqui temos que é diferente do mercado. Claro que eu estou muito aculturada e gosto muito daquilo que faço. Eu sei disso, eu vibro bastante, eu tenho este compromisso organizacional, para mim é o que me faz sentido, senão não estaria a trabalhar cá. Se trabalho aqui, dou o meu máximo, agora, com a minha missão como é que as pessoas... mesmo quando há situações pessoas e profissionais que podem não se sentir bem, como é que podemos ajudar a que se sintam melhor no seu local de trabalho. Esse é o meu desafio.

Entrevistadora: Quando fala na questão do dado adquirido, como é que nós percebemos quando é que chega a um ponto, em que é esse ponto, em que as pessoas dão como um dado adquirido e deixa de ser benéfico?

Entrevistado: Isso tem de ser gerido pelos TRE, é por isso que nós estamos na GCR. Tenho que acompanhar equipas e estar sensível nos *briefings*, nas reuniões de equipa, no acompanhamento individual. Referir aquilo que é responsabilidade, direitos e obrigações, mas os benefícios serem também vividos dessa forma. Se eu como diretor de loja, não dou importância a um benefício, como é que a minha equipa de direção irá dar. Se a equipa de direção não dá importância a um benefício, como é que a equipa vai dar?

Entrevistadora: A solução para isso é a forma como as coisas são comunicadas? O lembrete ...

Entrevistado: Como são vividas, não só de relembrar, mas aquilo que eu passo, não só no que eu digo mas no que faço. Eu acredito muito na exemplaridade, por acaso não falei nesse valor, mas é um valor que eu gosto bastante. Gosto, porque acho que é importante, também, como impacto na sociedade. É o que eu digo, o meu filho, eu não explico o que é que ele tem que fazer, isto é, não lhe digo a ele olha, tens de comer de faca e garfo e eu estou a comer com as mãos, então? Estar a dizer que tem de comer de faca e garfo quando eu não o faço, não faz sentido nenhum. Há aqui uma questão que é muito moldar o que faz, eu não tenho necessariamente que adormecer todos os dias às nove horas com o meu filho, mas tenho de criar rotinas para que ele perceba a importância que aquilo tem. É a mesma lógica que nós temos como gestão de equipas, no sentido de rotinas, exemplaridade. Há muita coisa que é feita por aquilo que eu faço e pelas minhas decisões e não só por aquilo que eu digo, não é?

Entrevistadora: É comum ter que chegar a esse ponto de lembrar as pessoas de “estás a ter isso como um dado adquirido”.

Entrevistado: Ah, sim. Não digo dessa forma, mas sim. Se tu não tivesses isto, como é que te irias sentir? É só isto. Se não tiveres estes benefícios, como é que te vais sentir? Uma das minhas perguntas, por exemplo: avalia como é o ter e o não ter e diz-me o que é que sentes quando não tens e quando tens, o que é que podes fazer, o que é que podes desfrutar com isso?

Entrevistadora: Há espaço para essas conversas de forma regular?

Entrevistado: Ah sim, sem dúvida, nos *briefings*, em momentos de conversas individuais, em reuniões de equipa. É muito importante.

Entrevistadora: E já agora enquanto diretor de loja, consegue ter esse tempo para fazer isso com a equipa...

Entrevistado: Sim é por isso que eu cá estou, sim, faço questão, é uma condição.

Entrevistadora: No momento do recrutamento, quais são aqueles traços que são mais valorizados?

Entrevistado: Eu valorizo muito os valores, as *softskills* das pessoas, valorizo muito, mas também avalio muito uma pessoa que venha com grande *expertise*. Agora, eu posso ser muito bom tecnicamente, mas se não tenho os valores GCR, para mim, não passa. Também há situações, ah corre sempre bem, não, também sou surpreendido, apesar de no processo de recrutamento fazermos três entrevistas, uma dupla de TRE, outra em dupla de TRE e só depois é que passa para mim e mesmo assim há situações que temos que não são assim... no entanto, o grande foco é: tem os valores GCR, pode passar, se não tem, fica logo excluído do processo.

Entrevistadora: E quando passa o processo, mas a verdade é que foi um erro de *casting*?

Entrevistado: Ah, como é que se faz, bem... Quando chega a mim ou já quando já passou?

Entrevistadora: Já passou.

Entrevistado: Raramente acontece essa questão. Eu acho que pode acontecer, mas nós trabalhamos muito as entrevistas como, uma entrevista é um *branding*, é uma forma de nós passarmos a imagem para fora, então, normalmente, as pessoas saem daqui encantadas com a dinâmica da entrevista, não é? Nós tratamos as pessoas por tu, mostramos verdadeiramente as nossas histórias, como é que nós somos, o que é que esperamos das pessoas. Falamos muito de forma muito disponível para as pessoas. Não há esta história de ser mais agressiva, não, uma entrevista é a pessoa que escolhe vir trabalhar connosco, é um namoro, eu quero aquela pessoa, mas aquela pessoa também tem de querer a empresa. Essa situação de há uns anos, queres, queres, não queres vai para outro lado. Isso é do século passado...

Entrevistadora: Vocês têm entrevistas de saída, certo?

Entrevistado: Temos.

Entrevistadora: Posso perguntar, enquanto diretor de loja, como é que as vê, a importância?

Entrevistado: Eu fiz muitas até há um ano atrás, fazia mesmo questão de as fazer. Há dois anos para cá fazia eu com os TRE, a não ser quando havia incompatibilidade com os TRE que a pessoa preferia fazer comigo diretamente, circunstâncias dessas também, é verdade. Agora são os recursos humanos que as faz. Já não somos nós. Eu acho que era essencial, sinceramente. Era uma coisa, eu fui uma das pessoas que, mesmo quando não se estava a praticar, para mim era inegociável fazer as entrevistas de saída. Fazia mesmo questão.

Entrevistadora: Conseguem, efetivamente, mudar algumas coisas, de ter *feedback* através delas.

Entrevistado: Muitas coisas, sim, sim, agora, é preciso estarmos disponíveis. É preciso nós estarmos a querer, verdadeiramente, ouvir o que a pessoa nos está a dizer. Porque se eu quero fazer a entrevista, mas é só para ouvir o que quero...

Entrevistadora: Presenciais?

Entrevistado: Até há dois anos fazíamos assim. Neste momento, como são os recursos humanos que fazem, ou fazem na sala ou fazem por chamada. Agora já não tenho acompanhamento.

Entrevistadora: Os recursos humanos não conhecem essas pessoas.

Entrevistado: Conhecem. Conhecem... do processo de recrutamento, não do dia a dia.

Entrevistadora: E na sua opinião enquanto profissional, faz sentido não estar presente a pessoa da loja de onde a pessoa sai?

Entrevistado: Eu faço de outra forma, não faço com formalidade. Quando as pessoas vão embora, faço sempre questão de falar com as pessoas um bocadinho e gosto sempre. Não só com o TRE que faz também e muito bem, mas eu faço questão de quando todas as pessoas vão embora, conversar também com as pessoas.

Entrevistadora: Qual é o papel da formação na estratégia da empresa?

Entrevistado: É fundamental, é a base. Nós somos a loja que tem mais formação, habitualmente somos das lojas que está no *top* da formação de empresas (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Porque é, exatamente, a força da entidade, porque a formação é o que eu falo, muitas vezes as formações são uma forma de estar, então se a empresa nos está a dar uma nova forma de estar, se vou ali apenas como uma formação de entrar e sair e continuo a minha vida como estava até ontem, o impacto é zero, é uma informação e não uma formação que estamos a fazer. Por isso, eu acho que é extremamente importante para o desenvolvimento das pessoas, para a confiança na venda, confiança na própria pessoa, para se abrir de outras formas de ver a realidade, para estar preparado para o cliente, para a própria pessoa se desenvolver. Acredito muito na formação.

Entrevistadora: E há espaço, dentro da empresa, para a pessoa se desenvolver?

Entrevistado: Muito espaço...

Entrevistadora: Mais espaço do que a quantidade de pessoas, ou existe muita gente que acaba por sair?

Entrevistado: Eu acho que atualmente ...

Entrevistadora: Ou seja, se conseguem responder à ambição saudável das pessoas de crescer e de se desenvolverem através da formação, ou há gente que acaba por sair porque há um número elevado, porque não há espaço para esse desenvolvimento?

Entrevistado: Não, pelo contrário. Eu acho que a empresa investe tanto na formação que depois, por vezes, perde-se as pessoas porque a empresa investiu imenso e acho até que devia haver aqui uma responsabilidade sobre isso. Porque é assim, a empresa investe muito e quando uma coisa é dada, às vezes, não valorizamos o valor que nos está a ser dado também. Há muitas empresas que o fazem que é responsabilizar exatamente o colaborador, se a empresa investiu em ti dois, três ou quatro mil euros, este valor deve ser restituído de alguma maneira, porque estás a investir na pessoa, então eu acho que é uma coisa que nós GCR é importante alinhar com o mercado, investimos ao máximo no colaborador, mas eu também tenho que ter essa responsabilidade do que a empresa investiu em mim, senão eu não dou valor. Como não a paguei diretamente do meu salário, eu não atribuo. Se eu lá fora der quatro mil euros para uma formação, eu vou dar o meu máximo para a formação. Acho que como empresa nesse sentido estamos a evoluir. É o que eu refiro muitas vezes aqui, eu gosto muito de investir em mim e nas pessoas que estão à minha volta, mas também é importante darmos o retorno, senão é um custo, em vez de estar a atender estou numa formação.

Entrevistadora: E como é que é vista esta formação por parte dos trabalhadores? Ou seja, até há bem pouco tempo e ainda hoje existe aquela questão cultural de “eu não preciso de formação” ...

Entrevistado: Ah, mas aqui não. Aqui é pelo contrário, as pessoas estão... tenho pessoas aqui a trabalhar há 16 anos connosco e a formação é uma condição.

Entrevistadora: E têm espaço para crescer a nível de posição dentro da empresa?

Entrevistado: Sim, é assim para além da formação tem que ter tudo o que são os valores e a ambição para aquilo que está a fazer. Se tiver os requisitos que é necessário, sim.

Entrevistadora: Existe alguma participação dos trabalhadores nesta formação?

Entrevistado: Eles escolhem o que é que querem nos seus planos de desenvolvimento e identificam o que é que querem trabalhar. O desafio é que a pessoa sinta a confiança e se dê ao trabalho de escolher qual é a formação que quer fazer para o seu percurso profissional.

Entrevistadora: E é um desafio porquê?

Entrevistado: Porque há pessoas que não sabem o que é que querem. Então, nós temos que ajudar as pessoas, quando não sabem, como TRE. O que é que te pode ajudar, quais são os pontos, onde é que te vês daqui a 15 dias, um mês, dois meses, três anos. O que é que tu precisas para lá chegar. No que é que tu te queres inspirar para fazer formação, que mentor é que podes ter.

Entrevistadora: Ou seja, podemos dizer que cada pessoa que trabalha aqui tem alguém que o acompanha diretamente.

Entrevistado: Se a pessoa quiser e tiver interessada, sim. Só depende da pessoa. Se é assim em todas as lojas, não! Depende da dinâmica da loja. Eu aqui como trabalho muito a mentoria e o que é o acompanhamento, para mim é essencial, isso é uma base.

Entrevistadora: E conseguem ter tempo para fazer tudo isso?

Entrevistado: Sim, depende de nós essa dinâmica e da nossa proatividade e da nossa organização.

Entrevistadora: Há alguma participação, também dos trabalhadores, naquilo que é a estratégia de organização em si.

Entrevistado: Bem, temos em muita coisa. Porque é assim, a estratégia da empresa, especialmente loja, todos os dias as pessoas podem dar *inputs* e fazer, tanto que cada pessoa é responsável por uma determinada área, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Em função da área em que estou, posso dar todas as iniciativas que acho conveniente para poder ter aquilo que é, eu sei aquilo que é esperado, então depende de mim aportar e inclusive temos dinâmicas como projetos empreendedores, em que as pessoas podem exatamente fazer para a GCR. Um projeto que eu identifico que faz falta e apporto, também, a nível nacional. A empresa dá prémios às pessoas que têm as melhores ideias. Depende do colaborador se participa, ou não.

Entrevistadora: Que tipo de oportunidades de formação é que os colaboradores gozam?

Entrevistado: Temos livros com todas as formações que existem e gigas de informação na PLFRGCR. Somos uma empresa que tem tanta coisa disponível, que o desafio é quando temos mais coisas disponíveis, como é que eu posso valorizar aquilo que a empresa nos está a dar. Temos aqui pessoas que, que acho que é espetacular, com 14 anos de casa, que ao irem às formações técnicas que são muito dispendiosas para a empresa, mas investe-se bastante, a pessoa quando regressa tem o compromisso de fazer crescer x valor a esta

família, ou ter este impacto com o cliente. E tem. Tem aqui pessoas que é x percentagem o valor que tem, o atendimento que faz está exatamente manifestado nas vendas que fez.

Entrevistadora: E isso é fruto da formação?

Entrevistado: Fruto da formação, do *mindset*, da confiança que a pessoa tem.

Entrevistadora: E o contrário acontece? Das pessoas irem?

Entrevistado: Ah, também acontece, mas também estamos nós, como os TRE para ir falando com a pessoa. Por isso é que é importante que a pessoa vá a formações que goste e que acha que é uma mais-valia.

Entrevistadora: Ou seja, esta decisão de a que formação é que eu vou ...

Entrevistado: Parte logo do seu plano de desenvolvimento individual do início do ano e depois, à medida que surgem oportunidades, a pessoa também vai identificando aquilo que lhe faz sentido e não faz.

Entrevistadora: A empresa preocupa-se em tentar responder às necessidades profissionais e pessoais dos trabalhadores?

Entrevistado: Eu acho que se preocupa de uma forma que é importante apresentar uma fase que agora até estamos a avaliar que é o seguinte: nós disponibilizamos tanta coisa e estamos tão disponíveis na relação colaborador, que, por vezes, acontece exatamente já mais um dado adquirido, que é tenho tudo e quero isto e faço aquilo. Somos muito disponíveis, mas tem que haver um equilíbrio, isto é, aquilo que eu quero receber, será que é o que estou a dar à empresa também, na mesma proporção? Eu quero receber, receber, receber, a empresa dá-me e eu estou disponível a colaborar também quando a empresa precisa de mim? Acho muito importante esse equilíbrio também. Eu tenho que estar a dar sem estar à espera que a empresa esteja sempre em função do que eu preciso... e qual é a minha parte? Como é que eu posso ajudar o colega? Como é que eu posso servir quem está a minha volta? Sem ter que estar à espera, primeiro têm que me ajudar para depois ajudar, a empresa tem o dever e a obrigação de ajudar. Então e tu? Não tens? É o teu compromisso.

Entrevistadora: Se pusermos isso numa balança existem mais pessoas a exigir ou a reconhecer?

Entrevistado: *(Silêncio prolongado)* Não, mais pessoas, não. Tenho mais pessoas que são ligadas à empresa, disponíveis e sempre prontas a ajudar.

Entrevistadora: Mas então a resposta seria sim, que a empresa se preocupa demais.

Entrevistado: Muito. Eu não digo demais, eu acho que nunca é demais. Nós é que também temos que clarificar as regras do jogo sobre esses temas.

Entrevistadora: É possível dar alguns exemplos sobre corresponder a estas necessidades pessoais?

Entrevistado: Sim, os dias de aniversário a pessoa pedir os dias de férias, ou folga, ou o que quiser. A pessoa ter consultas ou quer ausentar porque faleceu um familiar e além do período que é obrigatório precisa de mais quatro ou cinco dias para tratar desse problema ou daquele. Tenho uma situação que estou doente e estou um mês em casa, uma situação grave, mas eu não quero por baixa porque consigo trabalhar, mas não consigo vir para a loja e porque sou muito penalizado, então rapidamente fazemos teletrabalho e adaptamos para aquela pessoa e adaptamos as missões à pessoa. São inúmeros exemplos.

Entrevistadora: Esse teletrabalho já existia antes da pandemia?

Entrevistado: Para estas situações nós fazíamos um grande esforço para que isso acontecesse sempre, mas ajudamos ao máximo. O colaborador/pessoa que verdadeiramente está disponível e que quer, vai contribuir connosco, claro que se alguém está a faltar constantemente, isso não, que traga a baixa, a justificação senão não é justo para as outras pessoas.

Entrevistadora: E há uma diferença significativa antes e pós pandemia?

Entrevistado: Há uma grande diferença, o EDGCR na empresa está definido que podemos ter x dias em casa como para *backoffice*, gestão de equipa, tudo o que é processo. Então há três dias que nós temos horário que tiramos. Isso é bom para qualquer pessoa do EDGCR. Ou seja, estou completamente tranquilo em estar a fazer o teletrabalho, porque sei exatamente o que está padronizado na empresa. Outra coisa é que as pessoas podem pedir a redução de horário também. Nós facilitamos muito, há muitas pessoas que pedem redução de horário porque trabalhavam 40 horas, querem mudar para 30 ou 25, querem os fins de semana para acompanhar os filhos. Faz-se as alterações do contrato, fazemos essa flexibilidade também.

Entrevistadora: A nível do que é o dia a dia, o viver, a cultura que é GCR. Há diferenças antes e pós pandemia?

Entrevistado: *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* Não é só a pandemia para nós, é a pandemia, é uma mudança no *mindset* *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. O que eu identifico é que as pessoas estão mais vulneráveis, precisam de muito maior disponibilidade para aquilo que são as suas fragilidades. Por isso a empresa também tem o apoio de bem-estar. As pessoas continuam muito a achar que a terapia não é precisa, porque estou bem, estou ótima, podia estar melhor, mas ok. Então, trabalhamos muito também esta disponibilidade para que a pessoa também se valorize e que tire também essa crença de só precisa de terapia quem não está bem. Todos nós podemos estar melhor hoje do que estávamos ontem e isso nota-se realmente com a pandemia que as pessoas estão mais sensíveis a algumas coisas.

Entrevistadora: E isso teve um impacto significativo na forma de estar?

Entrevistado: Sim, na confiança das pessoas. Até porque os clientes estão muito mais sensíveis, portanto, também temos que estar preparados para isso.

(conjunto de perguntas retiradas por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Existe uma preocupação constante para promover estes momentos de socialização e de convívio, principalmente agora?

Entrevistado: Antes da pandemia fazíamos muitas celebrações, com almoços, jantares, essas coisas, festas, efemérides. Hoje em dia é tudo feito de uma forma muito mais..., mas mesmo assim tudo o que teve alcance fizemos e fizemos muito mais do que aquilo que estava previsto. Nós numa abertura fizemos almoços de subequipas, não há um único que foi feito com uma equipa total. Nós também já somos muitos. De subequipas sim, é uma coisa que a gente faz, celebrações, uma celebração de um resultado, nós não deixamos passar o resultado indiferente, isso não acontece.

Entrevistadora: Além desta celebração dos resultados, por exemplo, eu trabalho nesta ponta da loja e a minha colega trabalha na outra. Há momentos em que nos vamos cruzar, socializar? Esses momentos são criados?

Entrevistado: No dia a dia? Têm as pausas, toda a gente faz, momentos em que pede ajuda ao colega...

Entrevistadora: E há algum momento em que esteja toda a loja reunida?

Entrevistado: Toda a loja, neste momento, *online* ou presencial, são todos convidados, como as assembleias das ações, o Natal, são todos convidados.

Entrevistadora: Há uma abertura para os trabalhadores darem sugestões? Já me disse que sim, mas estas sugestões são tidas em conta pela empresa, se for uma boa ideia, vai para a frente?

Entrevistado: Mesmo no dia a dia está a acontecer, por exemplo, segurança. A segurança, seja quem for, é para dar opinião, *feedback* e avançar. A segurança é um tema inegociável. É um tema que se é para fazer, então qualquer pessoa, independentemente da missão é para avançar e fazer de imediato, porque é a minha responsabilidade como colaborador. Outros temas é a prestação, até porque temos ferramentas para que as pessoas possam fazer isso nesse sentido.

Entrevistadora: Segurança, segurança no trabalho. Costumam ter muitos incidentes?

Entrevistado: A questão é a prevenção, porque isto é uma área de trabalho que é fácil de acontecer (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade dos dados*). Não é muitos, mas a gente não quer ter nenhum. É o *mindset* que estamos a trabalhar.

Entrevistadora: Qual o lugar do *feedback* na empresa? Existe nos dois sentidos? Existe de forma regular? Como é que isto existe aqui?

Entrevistado: Existe de forma regular, é ensinado que é um *feedback* e não é uma opinião, é explicado, nós promovemos os *feedbacks* se é realmente aceite como um presente, como uma ferramenta poderosa e não como uma coisa de crítica fácil de ... se toda a gente vê isto assim? Não! Há muita gente que não vê isto assim. Há pessoas que ficam muito sensíveis, temos que trabalhar muito as crenças, de não é um ataque pessoal é uma forma de ... também temos que trabalhar muito o ensinar a dar *feedback*, muita formação sobre isso.

Entrevistadora: É um bocadinho cultural, não é? Não fomos ensinados a receber *feedback*.

Entrevistado: A nossa sociedade não está preparada para receber *feedbacks*. Mas nós na GCR é um tema que ...

Entrevistadora: E há nos dois sentidos, por exemplo se eu trabalhasse aqui, eu teria abertura para lhe dar *feedback* e isso é uma coisa que é saudável? Ninguém fica ... Há bocadinho disse que nem toda a gente vê isto desta forma... como é que ...

Entrevistado: Claro, falo aqui para mim e para a minha realidade, não é? Sim, inclusive no início deste ano fizemos uma dinâmica, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Dar *feedback* sobre pessoas. Mais... nós temos a escuta interna, que o *feedback* vai diretamente para a loja, que passa de forma anónima, para quem não tem essa coragem, ou quem tem receio, tem medo, o que for. Para quem nunca tenha dado *feedback* a ninguém, poder dar de uma forma anónima.

Entrevistadora: Ou seja, há momentos que pode ser escrito, falado, anónimo ou não. E, mais do que isso há educação para aquilo que é o *feedback* e como é que deve ser passado.

Entrevistado: Sim.

Entrevistadora: Os conflitos internos, como é que são geridos?

Entrevistado: Que tipo de conflitos estamos a falar?

Entrevistadora: Posso ter um conflito diretamente com um trabalhador, ou chatearmo-nos por qualquer coisa, ou isto já está a afetar diretamente o nosso trabalho...

Entrevistado: É dado o *feedback* e é resolvido entre as pessoas. Depende das circunstâncias, se é um conflito com um cliente, a pessoa resolve, se a pessoa não consegue resolver o TRE vai, apoia a ver se conseguimos ali harmonia. Se for um conflito entre trabalhadores, são do mesmo TRE, não são do mesmo TRE, entre eles, primeiro, resolvem o conflito se conseguirem, se não conseguirem, chegam a um acordo de mediação com o TRE. O TRE ouve as duas partes para chegar a um entendimento. Habitualmente as pessoas chegam a um entendimento, normalmente quando já sabemos, as pessoas já trataram e já resolveram. É feito dessa forma.

Entrevistadora: Nunca houve nenhum caso em que, ok, não nos entendemos.

Entrevistado: Sim, já. Houve uma equipa que saíram quatro pessoas de uma equipa por causa do TRE, não se conseguiam entender com o TRE.

Entrevistadora: Mas então aqui a solução foi elas saírem dessa pessoa.

Entrevistado: Sim, porque a pessoa assim o decidiu.

Entrevistadora: Mas não saíram da empresa.

Entrevistado: Saíram da empresa, porque não queriam continuar aqui.

Entrevistadora: Quando não há solução, então...

Entrevistado: Para mim havia solução, porque eu propus que as pessoas continuassem a trabalhar connosco, com outra pessoa. O TRE teve esse *feedback* diretamente. Foi uma coisa que aconteceu há cinco anos, mas hoje em dia não acontece dessa forma, mas acontece doutra. Uma coisa é dizer eu aceito *feedback*, mas como é que é a minha expressão verbal, não verbal, qual é a minha disponibilidade, como é que eu reajo quando faço tudo sem consultar a minha equipa? Se eu não consulto a minha equipa em coisas simples, como é que eu vou ter disponibilidade para receber *feedback*?

Entrevistadora: Nota-se um aumento de conflitos, pós-pandemia, por causa da sensibilidade e da menor tolerância das pessoas?

Entrevistado: Não, acho que conflito não. O que acho é que aproveitamos às vezes um pouco a pandemia para ser desculpa para outras coisas, sinceramente. Hoje em dia já se pode tirar a máscara, vamos voltar a dez anos atrás, ou vamos avançar e ver qual é o melhor. Temos é que parar de arranjar desculpas, posso continuar a queixar-me todos os dias, porque está frio, porque está sol... O que eu acho que a pandemia trouxe foi uma maior exposição daquilo que é o pior e o melhor de cada pessoa também. Isso acredito que sim.

Entrevistadora: É uma forma interessante de olhar para as coisas... estão mais visíveis, acho que também o limite das pessoas está mais baixo, porque a verdade é que, como é que se gere... acredito que a maior parte das pessoas não tenha essa forma de olhar para a vida...

Entrevistado: É a tolerância, é o que eu digo muitas vezes, se as pessoas tivessem mais uma dose de tolerância acho que ajudava em muitas das situações e mais, é estar a olhar muito para as pessoas e não olho para mim. O problema é sempre dos outros, isso é uma coisa que se trabalha muito com as equipas, especialmente aqui. É uma coisa transversal, não só na GCR. Eu estou muito preocupada com os outros, com tudo o que está à minha volta e eu? Porquê? Porque quando falo dos outros, não falo em mim próprio, não é?

Entrevistadora: As pessoas que trabalham diretamente consigo, conseguem perceber esse caminho que está a ser feito?

Entrevistado: Conseguem entender o que é que ganham se elas quiserem ir para uma coisa diferente. No entanto, há ali, por vezes, situações que são crenças que são tão profundas que não é... por isso é que eu digo, vão fazer terapia, vão tratar, porque isso não são situações de resolver agora e mudou. É um trabalho contínuo e a pessoa tem que trabalhar em si essas coisas. Isso não é só na GCR que a pessoa tem, é com o esposo, com o filho, tem com toda a gente que está à sua volta e que são trabalhadas. Agora, as pessoas têm que querer isso.

Entrevistadora: Que nem sempre é o caso... quando há um elevado grau de desacordo, como é que se decide?

Entrevistado: Um exemplo....

Entrevistadora: Estamos todos nesta mesa, temos de tomar uma decisão, temos três opções na mesa e está empatado.

Entrevistado: Normalmente o que faço é ok, das 3, vamos lá votar qual é a prioridade que vocês querem. Fica empatado as três na mesma, listamos as vantagens e benefícios de cada um e entre essas depois cada um vai votando, decidindo e influenciando o que é que faz mais sentido para as pessoas. Para a pessoas, não para mim.

Entrevistadora: Não existe aquele de está empatado, eu decido.

Entrevistado: Não, influencio. Eu posso influenciar e faço isso para as pessoas. Influenciar não é manipulação porque o T1L1 acha bem, não é assim. Eu influencio o melhor pelo que sei que vai servir, daquilo que a equipa diz, toco mais na sensibilidade. O que é que a tua equipa acha sobre aquilo que me estás a dizer?

Entrevistadora: Existe uma preparação para poder conduzir isto?

Entrevistado: Eu trabalho muito lá fora o meu desenvolvimento. Então, aquilo que a empresa nos dá e com aquilo que eu faço lá fora, levo essa preparação.

Entrevistadora: As perguntas evitam os conflitos?

Entrevistado: As perguntas são o GPS para aquilo que é a melhor solução e, por vezes, é o que eu digo muitas vezes, queres ter razão ou resultados? Se queres ter resultados, ou neste momento queres ter a razão, se queres razão a gente não avança daqui, se queres resultados pode ser o que a pessoa quiser, não é? Quero ter uma boa relação com a equipa, com o TRE, com o cliente. O que é que tu queres? Ah com o cliente. Então vais estar a discutir dois euros numa devolução se tu queres ter uma melhor relação com o cliente? Decide o que queres, o que é melhor para ti.

Entrevistadora: Eles têm autonomia para decidir esse tipo de coisas?

Entrevistado: Há padrões, até *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Nós fazemos questão de trabalhar muito o processo para que as pessoas tenham autonomia.

Entrevistadora: Um exemplo de celebração de sucesso?

Entrevistado: Volume de vendas, *ranking* de loja número 1, todos os indicadores. Nós aqui somos muito competitivos connosco próprios, também animo muito isso, também sou muito virada para resultados, então o

que acontece é que cada celebração, cada momento tem de ser celebração. Cada conquista, cada reconhecimento de um cliente e isto é muito vivido pela equipa também.

Entrevistadora: Como é que se celebra?

Entrevistado: Pode ser de tantas formas, uma partilha no PICGCR ou o reconhecimento nos *briefings*, os bons dias, a forma como diretamente, fazemos questão também de dar o *feedback* pessoal além daquilo que faço na partilha. Os próprios TRE também fazem muito isso nas próprias partilhas. Depois temos também muitos bolos, os almoços e essas coisas ... a equipa valoriza, o mais importante não é porque a gente quer, é porque as pessoas valorizam. Isso é que eu acho que é o mais importante nisto.

Entrevistadora: Não bate no dado adquirido...

Entrevistado: Não bate no dado adquirido, porque nós fazemos questão de ... há aqui uma linha muito ténue, de o que é que é um dado adquirido e o que é depois a pessoa não tem, a pessoa valoriza, mas é assim, eu não tenho de deixar de ter para a pessoa valorizar. Eu tenho é que alimentar no dia a dia, mostrar porque é que estamos a fazer isto para que a pessoa valorize, mas ao mesmo tempo tenha aquilo que merece, senão, às vezes, podia haver aquele comentário, não devíamos fazer isto durante um mês, não estou de acordo. Se a pessoa não está a valorizar, é porque também não estamos a fazer esse trabalho com a equipa, não é?

Entrevistadora: Quem é que alimenta a sua motivação?

Entrevistado: Ah... é uma boa pergunta... ah, é o meu foco naquilo que eu quero. Eu tenho um propósito muito bem definido a nível de pessoa, profissional, nas minhas áreas da vida, eu gosto muito, desde miúdo que me recordo como carismático naquilo que faço. Então é uma coisa que tenho... o carisma, eu sei o que faço, porque eu trabalho para isso. Sou muito trabalhador, então sei qual é o impacto que tenho, não é porque calhou. Eu trabalho para isso. Estou rodeado das melhores pessoas. Tenho o que é preciso.

Entrevistadora: Tem para onde cair quando necessário?

Entrevistado: Tenho, felizmente, sim. Pergunta engraçada, sim.

Entrevistadora: Estava a ver, porque toda a gente pode cair para si...

Entrevistado: É muito importante, sim, sim, tenho lá fora.

Entrevistadora: Pois aqui se tiver que cair...

Entrevistado: Não quero (risos), posso, também trabalho a vulnerabilidade. Se tiver um dia chateado, também digo, mas eu não estou aí muito tempo, eu não me permito. Não é uma coisa que eu me identifique. Estou cá em baixo, acontece alguma coisa, vamos para cima da linha e rapidamente ir para o foco na solução. É muito natural isso, não é agora vou pensar, não, é natural essa forma de estar.

Entrevistadora: Algum trabalho para isso também ...

Entrevistado: Sim, sim, e sei porque é que quero fazer as coisas, não é?

Entrevistadora: Tem uma bússola e um GPS que estão muito orientados.

Entrevistado: Muito, muito, muito, muito.

Entrevistadora: Que tipo de flexibilidade as pessoas que trabalham aqui têm?

Entrevistado: Cada colaborador marca as suas férias e definimos um esquema. *(Excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Estarmos a viver de outra forma também nos ajuda a perceber o que é que a pessoa quer, o que é que a pessoa espera. Uma das coisas que as pessoas mais esperam de nós é que sejamos exemplares, na minha visão... a gente tem que saber muito bem para onde quer ir, qual é que é o processo para cada coisa, senão isso gera conflito. Muitos dos conflitos e a falta de comunicação que existe é porque eu como TRE não estou a explicar os processos à minha equipa. Eu acho que as pessoas sabem, eu não tenho que achar, tenho que perguntar, tenho de saber. Então o meu trabalho com os TRE é isto, eu passo os dias nisto, é a minha vida a nível de já viste porque é que está a acabar o *stock*, o que é que está a faltar, já viste porque é que a pessoa falou daquela maneira, o que é que está ali a levar àquela situação, porque depois tem tudo impacto nos resultados. Tão simples quanto isso, não posso ter uma pessoa satisfeita ou trabalhar bem aqui e a sentir-se feliz, se depois lá fora não é, chega à loja e sente-se frustrada, aquela quebra foi dada e não devia ter sido dada, porque a pessoa não está informada ou por outros motivos. Os processos têm que estar bem definidos.

Entrevistadora: **A comunicação dentro da empresa, como é que isto funciona? Como é que isto afeta as relações entre as pessoas? E de que forma é que as pessoas comunicam entre si?**

Entrevistado: A comunicação é uma força muito grande que a GCR tem. A comunicação com a proximidade que nós temos entre equipas e TRE. É importante também definir os limites para as coisas. Cada um tem o seu trabalho, cada um tem a sua responsabilidade e está tudo muito bem, mas se a gente não der resultados reduz-se a equipa a metade, não é, é fácil. Ou seja, a gente está aqui tudo muito bem para trabalhar com profissionalismo, de outra forma eu não sei trabalhar de outra forma. Sou a pessoa mais próxima para tudo, mas à vontade não é à vontadezinha. No momento em que entra em risco um cliente, em que entra em risco o bem-estar e a qualidade de alguém aqui dentro, eu nisso não facilito. Põe em risco a segurança, não contem comigo. Nisso não, eu acredito muito na exemplaridade e no profissionalismo, então faço questão de se nós vivermos desta forma, a comunicação passa entre equipas, quando eu tenho esta decisão de estar próxima das pessoas e de perceber o que é que eu preciso de levar, por exemplo, numa reunião de EDGCR, eu estou aqui em representação da minha equipa. Estas pessoas, como eu quando estou na reunião de diretores, eu não sou o T1L1 pessoal, eu sou o T1L1 profissional que tenho o dever de levar todas estas informações devidamente filtradas, eu tenho que saber filtrar para poder depois passar à minha equipa, para que a minha equipa se sinta confortável a fazer as coisas, mas tenha acesso à informação. Não posso guardar as coisas para mim e o que vier para mim está feito. A mesma coisa aqui no EDGCR, é muito importante que nós estejamos disponíveis para reuniões de equipa. Eu sou muito apologista das reuniões semanais e é possível de se fazer, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. No momento em que se quebra um elo desses, o que é que acontece, a equipa sente muito a falta dessa comunicação, porque a informação é poder, quem não tem informação, não sabe decidir. Como é que eu decido sem informação, sem data? Na GCR nós temos muita informação, dificuldade é gerir o que é a prioridade também, que há muita informação em muito sítio, então eu tenho que estar muito desperto a o que é que há, como é que eu apanho toda esta informação, junto-a e dou toda numa forma simples à equipa? Esse é o desafio que eu identifico muitas vezes nestas missões.

Entrevistadora: **Existe um padrão? Ou seja, eu sou chefe, o T1L1 é chefe, temos equipas diferentes, nós temos o mesmo número de reuniões para fazer, ou cada uma de nós decide...**

Entrevistado: Há um padrão que é decidido em EDGCR, no entanto, é assim, a reunião não tem que ser obrigatoriamente todas as semanas. Agora, posso decidir não fazer reunião e está tudo bem, há essa flexibilidade é importante é cada vez que eu não faço reunião, qual é o impacto que estás a ter na equipa? Isso é o que eu estou sempre a questionar e as pessoas dizem ah não estou a ter nada, pois mas depois começa a ver-se as pessoas desmotivadas, querem ir embora porque não sei o que é que se está a passar na empresa. O

meu TRE agora acha que sabe tudo e não partilha nada. Quando vejo chegam três camiões e ninguém sabe para o que é que é. Então, a comunicação é essencial.

Entrevistadora: Funciona?

Entrevistado: Funciona. No entanto, eu acho que vai um bocado em função do que cada um de nós, para mim isto é um trabalho constante com a equipa.

(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistado: A GCR potencializa o melhor de cada pessoa.

Entrevistadora: Bonita forma de acabar... muito obrigada por este bocadinho.

Entrevistado: Muito obrigada também pela entrevista.

Entrevistado: Trabalhador 2 da loja 1 da grande cadeia de retalho (T2L1)

Data: 22 de abril 2022

Local: Loja 1

Entrevistadora: Qual a sua função na organização? Em que consiste o seu posto de trabalho?

Entrevistado: Então eu sou chefe de caixas e relação cliente, o meu posto hum... na minha missão tenho duas equipas distintas, entre aspas, tenho a parte de serviços que é a parte de relação cliente que é onde garantimos a parte das entregas, a parte das instalações a gestão das reclamações, assistências técnicas, entregas ao domicílio é onde fazemos toda essa gestão, tenho uma equipa de quatro pessoas que faço esse acompanhamento direto. Depois tenho a parte de caixas, onde eu lido diretamente com três supervisores de caixa que garantem o bom funcionamento da equipa de caixas, eles garantem as reuniões mensais das equipas, garantem o acolhimento, as avaliações, ou seja, MAGCR2 também são eles que os fazem, eu acompanho um ou outro, pessoas assim mais... que seja necessária ali alguma intervenção eu estou presente, caso contrário eles já são capazes e autónomos de fazer essas avaliações sozinhos, porque na realidade são eles que estão diretamente com a equipa no dia de trabalho. Depois um supervisor também faz toda a logística do fecho das caixas, o fecho dos cofres, fazem também depois a avaliação diária dos erros de caixas, nós temos mesmo uma plataforma onde há erros de caixas que é preciso controlar, por questões de segurança e de auditoria, ou seja, esse trabalho é feito pela supervisão e eu depois como segundo ponto eu tenho que rever todas as avaliações e justificações que eles colocaram para responder se realmente aquilo é verdade, se é um alvo de fraude e se deve ser analisado, ou não. Depois em paralelo com isso, eu faço também a parte do controlo interno de caixas, onde passam algumas questões, onde devo ir analisar as partes das quebras, se houve quebras monetárias, se houve quebras no operador, se houve quebra nos cofres, hum... analiso também pedidos, se eles estão de acordo com o procedimento da empresa, se estão assinados, se os documentos estão lá. Faço essa auditoria trimestralmente. Agora faço também a auditoria de serviços, ou seja, toda aquela parte das entregas, dos cartões da casa, os cartões de financiamento, taxas de cobertura, por exemplo da carrinha que nós temos do aluguer, faço esse tipo de dinâmica, também trimestralmente, ou seja, para estar também ali a par de todas as anomalias que possam estar a acontecer, de eventuais fraudes que possam estar a acontecer que seja necessária intervenção, portanto, que vai para os auditores. Depois temos também o controlo interno de loja, onde eu também tenho cinco perguntas, salvo o erro, e passa muito também por aí a nível de auditoria. Aí já é mais virado para serviço pós-venda, a parte das máquinas, se o cliente está à espera, ou não, porque legalmente, como temos um prazo a cumprir temos que perceber se realmente nós, como empresa, estamos a falhar com o cliente, ou não, se o ónus está do nosso lado, se está do lado do fornecedor hum... e então faço essa parte também de controlo e a parte dos pedidos a clientes também, portanto, a empresa tem estipulado qual é o *timing* que pretende ter os pedidos dos clientes separados, qual é, desde que o cliente faz a compra até que recebe o artigo nós devemos cumprir ali o mais rápido possível. Então essa parte da auditoria também está do meu lado, de acompanhar os pedidos e ver há quantos dias é que estamos de atraso, por exemplo. Depois faço também processamento salarial, faço os horários da equipa... o que é que eu faço mais? Faço a parte também de um bocado de contabilidade em paralelo com o administrativo, de faturação e pagamentos e alguns contratos também com alguns fornecedores, nomeadamente, eu faço aqueles que aparecem no dia a dia e a administrativa, que também é da minha equipa, hum, faz tudo o que é... que já pertence à loja, por exemplo a água, a luz, o mobiliário, coisas que são fixas, custos fixos da loja é gerido pela administrativa. Todos os outros, por exemplo, é preciso comprar folhas, é preciso comprar canetas, é preciso comprar hum... farda, essa parte da gestão de faturação e de propostas sou eu que faço, a nível de pagamentos e propostas, faturação, sou eu que faço essa essa logística.

Entrevistadora: Como é que se chama a sua função?

Entrevistado: A minha função? Chefe de caixas e relação cliente.

Entrevistadora: Chefe de caixas e relação com o cliente... engloba muita coisa...

(risos em conjunto)

Entrevistadora: Qual é o significado que atribui ao seu posto de trabalho? Aquilo que faz todos os dias?

Entrevistado: Eu acho que é uma grande responsabilidade e acaba por ser uma função que tem aqui um grande peso dentro da loja, porque açambarca muita área, açambarca muita coisa que tem impacto diretamente no cliente, daí a missão ter mesmo como descritivo relação cliente, porque nós somos as primeiras pessoas que o cliente vê quando entra na loja e somos as últimas que o cliente vê quando sai da loja e então é muito importante termos aqui este bom funcionamento ao garantir, pelo menos, que estamos ali esforçados para garantir que os mínimos são garantidos e que não há tanta reclamação e se, é claro que há reclamação, como é lógico, porque faz parte de uma loja que está aberta, como é óbvio e dá-nos sempre a oportunidade de melhorar, não é? Porque se o cliente está a reclamar daquilo, se é uma reclamação constante sobre aquele tema, se calhar temos que intervir e fazer qualquer coisa. Isso também é da minha missão. Também sou eu que faço essa gestão das reclamações, hum... e mesmo a nível de peritagens quando acontecem, que não deixam de ser uma reclamação, portanto, se chega a uma peritagem não deixa de ser uma reclamação, também passa pela minha missão. Por isso, eu acho que a missão é de facto muito importante em loja que é o que garante aqui um bocado a fase final, o cliente chegar, escolher, comprar e fazer a venda é um processo que ok, aquela fase inicial normalmente corre sempre bem, o que pode correr depois menos bem é esta parte mais final onde nós temos que garantir que há o contacto ao cliente, há *e-mails*, há telefonemas, há mesmo aqui algum acompanhamento ah... para evitarmos depois que isto descambe tudo no final.

Entrevistadora: Lida com muitas reclamações, no fundo...

Entrevistado: Algumas...

Entrevistadora: Isso não afeta a sua disposição?

Entrevistado: Não! Não, porque... isto é uma coisa que se trabalha e temos que aceitar que a reclamação faz parte de uma loja. Se temos uma loja aberta, temos que ter reclamações. Nós sabemos disso. Depois temos é que tentar ver a solução, porque se eu me focasse na reclamação e deixasse-me ir abaixo... ok... não podemos fazer nada porque o problema já está ali, o cliente já está chateado, já está irritado, então vamos procurar a solução, mas isto tem sido trabalhado também aqui ao longo do tempo e tem aqui algum trabalho também por trás que tem que ser assim, porque há mais clientes atrás que não têm culpa, não é? Podem estar até felizes da vida e não têm que levar com isso.

Entrevistadora: Quais são aqueles valores dos quais não abdica por nada? Aqueles os ditos inegociáveis.

Entrevistado: Os que a empresa me dá?

Entrevistadora: Os seus valores, enquanto pessoa e enquanto profissional.

Entrevistado: Acho que é a humildade e a honestidade. Acho que isso tem que estar presente e patente em tudo, porque se andamos aqui com muitos rodopios e não somos honestos e sinceros com as coisas, não dá e depois a humildade também acho que faz muito parte e ajuda-nos a crescer, porque... há reclamações que

chegam a um patamar muito elevado e isso consome, mas... aí sim, aí tira um bocado aquela disposição, porque parece que nos estão mesmo a sugar e que já não conseguimos mais e quando, antes de chegar a esse limite, tem que ter humildade de pedir ajuda, porque há momentos que não dá e eu não trabalho sozinho, como é óbvio, portanto, tenho que pedir ajuda. Mesmo outras situações... não sei, desconheço o que é que eu faço agora, olha quero fazer isto, mas pá, não estou à vontade porque isto, ou isto, ou pode ter esta consequência e acho que tem que ter a humildade para pedir ajuda, porque... não é? Posso fazer asneira, faz parte, atenção eu sei disso, mas se há coisas que se eu sei que quem está ao meu lado, se calhar tem uma resposta correta ou tem um modo assertivo de resolver, eu recorro à pessoa.

Entrevistadora: Quais são os valores, na sua perspetiva, da organização?

Entrevistado: A vertente humana eu acho que é a que mais se destaca nesta empresa e é a que eu mais valorizo.

Entrevistadora: Dentro dessa vertente, podemos identificar, como valores, por exemplo...?

(Silêncio prolongado)

Entrevistado: Os valores...

Entrevistadora: Não precisa de ser valores, mas o que é isto da vertente humana?

Entrevistado: Ah, o que é que é assim, mais ao detalhe, a vertente humana? A empresa é muito virada para as pessoas e não para os números, ou seja, a empresa não se preocupa só com o facto de eu, enquanto colaborador, mas preocupa-se com o eu enquanto pessoa e isso para mim é fundamental, eu já trabalhei noutras empresas e isso não é um ponto importante, ou seja, e depois acho que é... isto vem de cima mesmo, não é a L1 que trabalha desta forma. Isto vem de cima e a empresa trabalha desta forma, ou seja, há sempre aquela preocupação de arranjar programas, arranjar coisas que impliquem que o colaborador possa ter uma vida pessoal, possa ter uma vida profissional e se sinta bem. Por exemplo, tivemos o programa *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* que está a ter vários itens acrescidos. Nós temos um psicólogo, temos hum... psicanalista, nós temos um serviço de médico, nós temos as aulas da ginástica laboral, vamos tendo vários *workshops* ao longo do tempo, temos... por exemplo, sobre alimentação saudável, sobre o tratar bem do cérebro, temos várias coisas, temos também depois aquele programa que nos permite fazer teletrabalho, sempre que seja necessário, ou sempre que haja essa necessidade hum... temos aquele também o dia extra de férias, porque a empresa achou por bem que deveríamos ter mais aquele dia de descanso, como empresa diferenciadora das outras... e isso eu vejo como aquela preocupação com a vertente humana e mesmo os prémios trimestrais que temos, sermos acionistas, ou seja, tudo aquilo que a empresa nos dá eu acho que é muito focado na pessoa, no ser humano.

Entrevistadora: e esta preocupação é partilhada pelas pessoas que trabalham cá?

Entrevistado: algumas, sim.

Entrevistadora: algumas... maioritariamente?

Entrevistado: Maioritariamente, felizmente maioritariamente, sim.

Entrevistadora: Como é que poderíamos explicar aqui a estrutura organizacional da empresa, ou seja, como é que as pessoas estão organizadas e quais as funções?

Entrevistado: Aqui a nível de loja? Então, a nível de loja temos o diretor de loja que tem *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* TRE, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*

chefes de secção, que estão em comércio. Depois, sou eu, chefe de caixas e relação cliente e depois há *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* chefe de *supply* que está na parte logística.

Entrevistadora: No seu caso, por exemplo, presta contas diretamente ao diretor de loja?

Entrevistado: Exatamente.

Entrevistadora: Ou seja, diretora de loja, TRE, a sua função...

Entrevistado: Sim, exatamente... e chefe de *supply*. Nós estamos todos no mesmo patamar, reportamos os *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* ao diretor de loja. Depois onde é que tem a ramificação? Chefe de secção não tem ramificação, chefe de secção trabalha diretamente com vendedores. Eu na minha situação trabalho, é como se fosse assim, trabalho com serviços e com supervisão e dali é que me passa para operadores de caixa. Chefe de *supply*, chefe de logística, trabalha com o supervisor logístico, que depois também ramifica para as várias equipas. Várias, salvo seja, é uma equipa única, está é subdividida, tem a parte dos repositores, tem a parte do pedido a cliente e tem a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Quais os traços mais valorizados no momento da contratação?

Entrevistado: O que eu avalio no candidato? Para já a forma de estar, a forma que a pessoa... se está... não, não vou ser muito justa aqui nesta parte se a pessoa está à vontade, ou se está nervosa, porque é normal a pessoa estar nervosa, porque não nos conhece lado nenhum, não sabe muito bem para o que vem e então, faz parte. Nós tentamos sempre cortar ali, quebrar um bocadinho o gelo explicando que é uma conversa normal, para a pessoa estar ali um bocadinho mais, mais solta e mais à vontade connosco. Mas é avaliar um bocadinho, em situação real, entre aspas, como é que a pessoa reagiria, para percebermos um bocadinho qual será a sua forma de estar perante uma situação real, hum... e depois é o trabalho em equipa, porque achamos que é fundamental e nesta empresa e na loja, é aquilo que se destaca, também, é o trabalho em equipa e a pessoa tem, de facto, que se integrar bem numa equipa grande, porque aqui terá que lidar dessa forma. Depois é o atendimento ao público. Uma pessoa que me vai a uma entrevista a dizer que não tem tanto gosto ou não está à vontade para atender ao público... não encaixa muito bem, porque aqui, mesmo sendo caixas, as pessoas acabam por ter um contacto em comércio com clientes e as pessoas atendem, as pessoas também em comércio, podem não saber exatamente ao detalhe responder à questão do cliente, mas, pelo menos, abordam, perguntam se precisa de ajuda, sabem indicar um local, sabem ver um preço, sabem ver um *stock*, acabam por fazer essa abordagem e numa entrevista, se nós achamos que aquela pessoa está direccionada para uma certa secção, nós tentamos ir mais por esse caminho. Por exemplo, se eu estou a recrutar para caixas, se a pessoa tem uma experiência em caixas, existe experiência em reclamações e atendimento ao público e que gosta muito, eu vou muito por esse caminho e exponho casos mesmo, olha nesta situação assim específica, o cliente disse isto ou fez assim, como é que reagias, como é que farias, como é que contornavas? Em situação de reclamação, como é que reagirias? Então tento ir muito por aí e depois tentamos também sempre... a pessoa dizer-nos quais é que são os pontos fortes que tem, o que é que destaca mais em si e os pontos que tem a trabalhar. Nós nunca usamos o termo pontos fracos ou pontos negativos. Nós não usamos esses termos. São pontos que a pessoa tem, que identificou, ou ela, ou quem a rodeia que são necessários trabalhar mais e desenvolver para ser melhor ainda e depois tentamos encaixar, de acordo com a situação, se a pessoa me disser, aí eu sou muito organizada, ok, numa situação real, assim, assim, assado, isto aconteceu desta forma e ao lado trabalhas com uma pessoa super desorganizada, como é que farias, como é que reagias, já tiveste alguma situação real, como é que resolveste... e então vou muito por aí, para percebermos, de facto, porque mesmo que a pessoa traga um

texto estudado, entre aspas, se nós passarmos para o caso real e expormos aqui situações reais da loja, conseguimos logo perceber se a pessoa realmente é ou não é. Mesmo que traga o discurso escrito, nós conseguimos contornar um bocadinho e perceber a pessoa e perceber mesmo quem é que temos ali à nossa frente.

Entrevistadora: Qual o papel da formação na estratégia da empresa?

Entrevistado: Acho que é uma das coisas que está lá no topo. A empresa é muito preocupada com a formação, todos nós temos formação de acordo com a nossa missão e temos que garantir os básicos. Tanto que no primeiro dia de trabalho na GCR a pessoa nem vai à loja. A pessoa fica no computador a fazer formação. A pessoa tem que conhecer minimamente a empresa, tem que saber os valores da empresa, tem que saber como é que a empresa funciona, hum... saber os básicos, a parte da segurança, hum... se vai depois para a missão, tem vários módulos, também de formação, de acordo com aquilo que vai ser a sua futura missão e depois ao longo da nossa carreira e do nosso percurso na GCR, estamos sempre em formação, seja ela presencial, *online* ah... seja ela por nossa iniciativa, que temos milhares de cursos disponíveis também, até temos uma plataforma no nosso ambiente de trabalho e no nosso telefone, a nossa mobilidade, que nos permita aceder a um *link* mesmo, que é a nossa PLFRGCR onde temos a formação à distância de um clique.

Entrevistadora: Hum... e podem escolher essa formação? Ou seja, os trabalhadores participam nessa seleção, nessa definição de que formação é que vão ter?

Entrevistado: Algumas sim, outras não. Há as obrigatórias e essas são obrigatórias e temos que as fazer. Há umas que são transversais a todos os funcionários, por exemplo, a parte das ações, a parte da integração, o conhece a empresa, a parte da segurança... essas são transversais a todos nós. Depois, de acordo com a nossa missão, também temos obrigatórias dentro da nossa missão. Têm que ser feitas. Depois temos aquelas que estão sempre a aparecer em género de *workshop*, por exemplo, eu sou chefe de caixas e relação cliente, se eu quiser agora saber como é que se instala um pavimento vinílico, eu vou à PLFRGCR e posso fazer essa formação *e-learning*.

Entrevistadora: ... e na definição da estratégia da organização? Não da formação, mas da estratégia daquilo que é... para onde é que vamos, não é? Existe alguma participação por parte dos trabalhadores?

Entrevistado: Existe! Existe, porque eu acho que nós participamos muito em tudo. A empresa é muito transparente e partilha muito e há muitos grupos de trabalho sempre. Por exemplo, a cada ano nós temos objetivos definidos, queremos trabalhar isto, isto e isto, que são definidos como os nossos (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e são criados grupos de trabalho de acordo com a área. Há pessoas que são convidadas a participar nesses grupos, há pessoas que se candidatam para pertencer a esses grupos de trabalho e então eu acho que sim, que dessa forma acabam por envolver muito os trabalhadores e nós temos ali um bocadinho de escolha, hum... se queremos participar naqueles projetos, por exemplo, eu em 2021 participei num desses, fazia mesmo parte de um grupo de trabalho e (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*).

Entrevistadora: De que tipo de oportunidades...esta pergunta é um bocadinho... já falamos aqui nesta resposta, mas, ou seja, quais são as oportunidades de formação e com que objetivo? No fundo, é o que quiserem dentro da missão...

Entrevistado: É o que quisermos dentro da missão, ou fora da missão, porque aqui nesta empresa há muito lugar para as pessoas ambiciosas, ou não, a pessoa até pode não ser ambiciosa, mas tem as competências

identificadas e nós podemos empurrar, salvo seja, um bocadinho para ali, portanto, se nós vemos que temos um vendedor aqui que tem as competências todas, características que, por exemplo, vemos que pode ser um chefe de logística, nós tentamos canalizar por aí... se não é não é a intenção da pessoa, está tudo bem, a pessoa... não, eu estou bem aqui quero ficar aqui, está tudo bem. Se a pessoa realmente mostrar interesse, é ambiciosa, nós também podemos começar a trabalhar a pessoa para canalizar para aquilo que a pessoa quer verdadeiramente, porque a empresa permite-nos isso.

Entrevistadora: Há espaço para essas pessoas todas? Quer dizer, não sei se são muitas, ou poucas, mas, ou seja, espaço para receber essa ambição ou chega a um ponto em que as pessoas acabam por desmotivar por não terem para onde caminhar?

Entrevistado: Não, nós aqui temos sempre a oportunidade, nunca vi alguém querer e ter barreiras. Não há muitas, não há muitas pessoas com essa ambição de crescer ou querer ser um TRE, ou qualquer coisa, não vejo muita gente com essa ambição, mas as que têm, de facto, reflete-se e as pessoas são trabalhadas para e um dia chegam lá. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*

Entrevistadora: Isso é espetacular, esse balanço de vamos respeitar aquilo que é...

Entrevistado: Muito, tem de ser recíproco, porque se não for não funciona.

Entrevistadora: Claro e na verdade isso quase que responde à minha próxima pergunta, que tinha a ver com o facto de se a empresa procura responder às necessidades profissionais e pessoais dos trabalhadores.

Entrevistado: Completamente! Eu acho que a nível de horário, lá está, há muito esta facilidade, uma pessoa precisa de trocar o turno, uma pessoa precisa de trocar férias, uma pessoa precisa de trocar o que quer que seja, está com problema pessoal, epá se calhar até preferia trabalhar em casa este período, ou este dia, porque dava-me mais jeito e assim não faltava ao trabalho, nós arranjamos sempre forma, porque, lá está, se a pessoa não estiver bem a nível pessoal, nunca vai estar bem aqui, porque independentemente de tentarmos e haver muito aquele estigma de ok, temos que separar a vida pessoal da vida profissional, nós somos uma pessoa e se tivermos problemas, normal que venham connosco, não é? Temos é que depois de saber sim separar, mas nós respeitamos muito isso nas pessoas

Entrevistadora: Existe aqui uma preocupação em promover o convívio e socialização entre todos, ou seja, há momentos de convívio entre toda a gente, ou eu trabalho nesta ponta da loja e não conheço...

Entrevistado: Não! Nós fazemos questão que os colaboradores se conheçam todos, independentemente se é caixa, se é logística, que estão em polos opostos, se é um *part-time* quatro horas ou se é uma pessoa de *full-time* de quarenta horas. Como é que nós fazemos essa essa mistura, digamos assim? Todas as pessoas quando entram têm um PIGCR e passam pelas secções todas. Por exemplo, tenho uma pessoa que me entra em caixas, entra-me a quatro horas, essa pessoa, a primeira semana de trabalho, os cinco primeiros dias de trabalho dessa pessoa é um dia em cada secção, essa pessoa vai conhecer, não só o sítio da secção, como os colaboradores e os colegas que vão estar com ela e os colegas daquela secção. Ela passa pela Camila³¹ ela vai saber, ok, a Camila é de pintura, por exemplo, e nós fazemos questão e nota-se que há uma envolvimento dos colaboradores e isso é notório, porque podemos perceber, por exemplo, numa hora de pausa, numa hora de refeição nós conseguimos ver essa mistura de áreas, de secções e não tem a ver se entrou há uma semana, se tem dez

³¹ Nome fictício

anos de casa, se é de logística e se é de caixas, que raramente se veem e nota-se que há uma envolvimento e achamos que, sem dúvida, essa parte de integração que nós fazemos inicial é fundamental.

Entrevistadora: Além da integração, momentos de convívio e socialização?

Entrevistado: Então... nas efemérides mais normais da empresa, sem pandemia, nós tínhamos, por exemplo, o Natal fazíamos sempre o jantar todos juntos, jantares de equipa também fazíamos... tínhamos por hábito fazer um dia, uma vez por ano, um dia que era o dia da equipa, ou seja, esse dia estávamos, a equipa estava toda fora da loja, passava o dia juntos a fazer atividades, a almoçar, a jantar, o que fosse...

Entrevistadora: Quando diz equipa é por secções?

Entrevistado: Por secções, sim, por secções, porque de outra forma é muito difícil, porque...

Entrevistadora: Claro, a loja tinha de fechar...

Entrevistado: Exatamente e então assim, dessa forma, conseguimos ajustar, um segura daqui, outro segura dali e conseguimos sair... à secção é mais fácil. Depois também fazíamos alguns convívios aqui na loja, por exemplo, quando era a divulgação das ações também reuníamos todos aqui, mesas corridas, todos juntos, fazíamos o arraial também, às vezes, hum... aniversário da loja, hum... tentávamos sempre fazer...

Entrevistadora: Em que é que consistia o arraial? Fiquei curiosa... (risos)

Entrevistado: O arraial? (risos) Então, decorávamos a loja mesmo como se fosse um arraial. Ali fora havia sempre um churrasco e as pessoas traziam mesmo. Por exemplo, cada um de nós trazia uma coisinha, estávamos ali fora, mesmo fora de horas, estávamos nós os colaboradores e aqueles mais à vontade ali num churrasco, depois comíamos, era tudo assim muito... com música assim mais animada...

Entrevistadora: Um arraial mesmo!

Entrevistado: Sim, completamente e então era ali depois da loja fechar tínhamos essa prática, agora acabando a pandemia queremos retomar outra vez estas efemérides e depois tínhamos as normais, por exemplo, o dia dos namorados, a páscoa, podíamos não fazer uma grande festa, não é? Porque não era assim um motivo de grande festa, mas tentávamos que no dia houvesse alguma decoração na loja e tentar, por exemplo, cada um trazer uma coisa, fazer um almoço partilhado, cada um traz uma coisa e acaba por haver uma grande envolvimento das pessoas e da equipa, até quem não costuma almoçar aqui, naqueles dias almoça, porque está naquele convívio, hum... quem sai ao meio, dia por exemplo, porque é *part-time*, acaba por ficar mais um pouco só para estar naquela envolvimento e é giro essas coisinhas assim...

Entrevistadora: Pós pandemia, há diferenças? Ou seja, não é nos eventos, porque isso há, não é, mas, na relação das pessoas umas com as outras...

Entrevistado: Nesta fase que estamos agora?

Entrevistadora: Depois destes dois anos, sim...

Entrevistado: Ainda não retomamos, enquanto empresa, ainda não retomamos... ter nós esta iniciativa...

Entrevistadora: Não, mas, ou seja, não existem os momentos, porque pronto ainda estamos a voltar ao normal, não é, mas nota-se uma...

Entrevistado: Desaproximação das pessoas? Não! Não, porque lá está, todos compreendemos que ninguém teve culpa, que não fazemos mais, porque não podemos, por exemplo, cancelamos vários jantares porque já

não permitiam, a empresa não permitia... houve sempre uma compreensão, porque não somos nós L1 que estamos aqui a barrar nada nem ninguém, não é nada disso, mas acaba, acabamos, por exemplo, no refeitório, acabamos de comer, estamos todos de máscara, mas acabamos por estar ali, ali na zona de pausa a mesma coisa, sinto que não tenha havido assim uma grande desaproximação das pessoas por causa disso.

Entrevistadora: Até porque vocês não pararam, na verdade...

Entrevistado: Não! Nunca fechámos. Aliás, abrimos na pandemia, reabrimos na pandemia e nunca fechámos.

Entrevistadora: Existe abertura para os trabalhadores colocarem sugestões, melhorias, diferentes ideias para serem implementadas e, se sim, as mesmas são tidas em conta pela empresa?

Entrevistado: Sim. Nós temos vários momentos de auto questionários que recebemos, por exemplo, temos o Q1, recebemos trimestralmente, recebemos no nosso *e-mail*, temos umas quantas questões para responder, devemos ser o mais honestos e sinceros possível, como é óbvio, porque de outra forma depois a resposta não é real e não podem agir para... ah... e, parecendo que não, isso já deu frutos. O facto de ao domingo (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) já foi aqui um reflexo disto que os colaboradores mostram, porque é assim, se fosse um colaborador a dizer ah eu gostava muito (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), um colaborador não ia fazer diferença, portanto, nota-se que houve aqui uma mancha que houve aqui uma preocupação dos colaboradores muito focados nessa questão, porque é uma coisa que as pessoas valorizam mesmo e a empresa, cada vez que divulga alguma coisa, reflete isso, ou quando saem os resultados do Q1, realmente tiveram em conta essa análise e de facto surtiu efeito.

Entrevistadora: As pessoas sabem que é por causa disso que aquilo mudou...

Entrevistado: Exatamente, e nós tentamos sempre inculcar, a pessoa tem que responder sempre àquele questionário, porque é mesmo muito importante e pode fazer a diferença. Hum... outra questão que é colocada, por exemplo, no Q1, é a parte dos salários. Eu acho que se a empresa não tivesse preocupada e achasse que já pagava muito bem, que não fazia a questão, mas não, de três em três meses essa questão vem nesse questionário.

Entrevistadora: ... e, ou seja, espere aí, deixe-me ver como é que eu vou fazer esta pergunta... porque temos sempre aquela... aquele sentimento que a maioria das pessoas tem que é por muito que ganhe, podia sempre ganhar mais.

Entrevistado: Sempre, mas isso há sempre, mas a empresa está sempre um passo acima e tenta, não é acompanhar, claro, que senão ia estar a equiparar, a empresa está sempre a acompanhar as atualizações do salário mínimo nacional e está sempre superior a... sempre um passo à frente, sempre!

Entrevistadora: Qual é o lugar do *feedback* na empresa, existe, é regular, é nos dois sentidos, é transversal a toda a gente, não é, como é que funciona?

Entrevistado: O *feedback*... há formações de *feedback* para aprender a dar, para aprender a receber, também, porque é muito importante a pessoa estar disposta e disponível para ouvir o *feedback*. Temos uma plataforma, também no telefone e no computador, que nos permite dar um *feedback* agora, *on the time*, ok? Portanto, aconteceu uma situação agora, eu quero dar um *feedback* àquela pessoa, pela atitude que a pessoa teve, seja ela positiva ou menos positiva, eu posso pegar no meu telefone e fica registado, eu dou o *feedback* àquela pessoa, na hora, no momento.

Entrevistadora: É anónimo?

Entrevistado: É anónimo, não, há um que não é anónimo, este que nós damos aqui não é anónimo. Anónimo tivemos, sim, no *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Nós, enquanto TRE, tínhamos um questionário do *feedback* em que a nossa equipa nos dava *feedback* a nós como líderes. Esse era totalmente anónimo. Nós não sabíamos quem é que nos tinha enviado aquele *feedback*.

Entrevistadora: Existe, ou se sente, na sua perspetiva, obviamente, que há uma confiança e uma abertura, para por exemplo, alguém que reporte diretamente a si, ir dar esse *feedback*?

Entrevistado: Não muito. Nota-se que isto é um trabalho que tem que ser aqui muito feito. Tem que ser algo que tem mesmo que se trabalhar e também a empresa prepara-nos e voltando aqui um bocado atrás na parte das formações, a empresa também nos prepara para isto, ou seja, eu há pouco tempo também tive uma formação de dar e receber *feedback*, para também saber de que forma é que eu posso tanto dar à minha equipa, como pedir à minha equipa e deixá-los à vontade para quando for necessário dar, que o façam de forma natural e agora estou também numa formação que é um complemento a uma que já tive o ano passado, hum... que é mesmo da *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* onde nós abordamos vários módulos, vários temas e um deles também é o *feedback*, para estarmos à vontade para pedir, para receber, principalmente da nossa equipa direta.

Entrevistadora: De uma forma geral, os trabalhadores sabem receber o *feedback*?

Entrevistado: Sabem, nós também temos que sabê-lo dar, não é? Hum... temos que saber em que momento é que é para dar e tentamos ser muito brifados para... um *feedback* é para dar na hora, não é daqui a duas semanas que vai dizer olha no outro dia aconteceu assim, não, temos que saber dar no momento, temos que saber se for um de melhoria não vamos estar a expor a pessoa, portanto, vamos isolar a pessoa, explicar à pessoa, mas sim, acho que já está a correr melhor, já está a correr melhor. É um trabalho.

Entrevistadora: Claro... e é uma questão que ainda é cultural, esta questão do *feedback*...

Entrevistado: É! O *feedback* de há uns tempos para cá é que se ouve muito falar em *feedback*. Era uma coisa que não era assim tão comum, então estamos num processo.

Entrevistadora: Nem fomos ensinados a receber *feedback*, a verdade é essa, para nós um *feedback* era quase visto como um castigo.

Entrevistado: É um castigo, exato, fizeste isto mal... estamos a mudar aqui...

Entrevistadora: Ainda bem. Como é que são geridos conflitos internos?

Entrevistado: Como é que são geridos?... Ai depende um bocadinho do conflito... posso dizer que a minha equipa *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Tenho vários perfis, tenho várias formas de estar, várias formas de agir... pessoas com muitos anos de experiência, pessoas com pouco tempo de experiência, tenho de tudo, então é normal que às vezes hajam atritos, é normal, faz parte. Por exemplo, se forem duas miúdas da caixa, ah ela disse-me isto, ah ela disse-me aquilo. Vou tentar falar com uma, tentar falar com a outra, ah mas ela disse isso, ela disse aquilo, então olha ok, vamos acabar aqui, vamos juntar as duas e acabou, porque isto é uma coisa que não importa a ninguém, não há necessidade nenhuma de estarem assim, só estão a causar impacto negativo aqui à volta, estão a contagiar as pessoas que rodeiam por uma coisa que não tem interesse nenhum para ninguém. Então já aconteceu, opá chamamos as pessoas. Isto passou assim, isto passou assado, isto aqui traz aqui alguma parte positiva à empresa, à loja? Ah não, então? Portanto, tentamos resolver um bocado desta forma. Conflitos graves, felizmente, não temos, ou pelo menos até agora

não tem havido assim nada de especial. Há pessoas que se dão melhor com umas do que com outras, faz parte. Não, não gostamos de todos e a sociedade é mesmo assim, hum... mas tem que ir muito pelo diálogo.

Entrevistadora: ... e tem funcionado?

Entrevistado: Tem!

Entrevistadora: Nunca houve nenhum daqueles conflitos que digamos, olha concordamos em discordar...

Entrevistado: Já aconteceu... mas depois passado aqui muito tempo, portanto, havia pessoas que não se falavam, mal diziam um bom dia, só porque a gente ia incutindo, porque havia pessoas que nem sequer bom dia diziam à outra, que não gostavam da outra porque já tinham tido algum atrito, nem bom dia diziam, isto foi trabalhando, isto depois também nas avaliações nós acabamos por trabalhar um bocado essa parte da pessoa, essa vertente mais psicológica e a pessoa acaba por ser ela a dizer e realmente apercebe-se que não serve de nada, não ganha nada com aquilo e ok, portanto, vou começar a dizer bom dia porque eu sou educado, ok, o caminho é esse e então as coisas começaram um bocadinho a fluir melhor, porque a pessoa realmente começa a pensar o que é que deu origem àquilo e não foi nada de importante. É que às vezes pode ser uma folha que é deixada lá em cima que está desarrumada e que é do trabalho dele e que complicou o trabalho do outro... coisas que não aportam valor a ninguém.

Entrevistadora: Têm muitos conflitos?

Entrevistado: Não, agora já não. Antes havia alguns, sim.

Entrevistadora: Porque é que deixaram de existir? As pessoas são as mesmas? Foram aprendendo a lidar melhor umas com as outras?

Entrevistado: É isso mesmo. Perceberam que, lá está, muito trabalho também aqui de MAGCR1 que são as nossas avaliações anuais, muito trabalho disso também. Eu cheguei a ter uma MAGCR1 de três horas e meia. É muito tempo.

Entrevistadora: Existe uma competição que leva a conflitos?

Entrevistado: Existia... existia, mas agora já perceberam que não adianta de nada. Havia a competição porque um atendia muitos clientes e outro atendia poucos clientes. Havia muito isso. Só que já perceberam que ok, ninguém ganha nada com isso. Só ganham é estar chateados e não estão felizes aqui e não...

Entrevistadora: Ou seja, de uma forma geral, não podemos dizer que existam muitos conflitos... uma competição que não seja saudável para progredir na carreira ou para...

Entrevistado: Não... felizmente e com o tamanho da equipa que eu tenho, até posso dizer que é tudo muito tranquilo.

Entrevistadora: Quando não há acordo, como é que são tomadas as decisões? Ou seja, quando há um elevado grau de desacordo e diferentes opiniões, como é que se decide?

Entrevistado: Mas em relação a um tema específico ou uma renovação ou...?

Entrevistadora: Posso dar um exemplo concreto... estamos aqui numa reunião e temos três opções para irem para a frente de formas diferentes para mudar um processo qualquer e estamos todos empatados. Como é que se decide?

Entrevistado: Ai posso fazer aqui um desempate, por exemplo, tenho as pessoas em caixas, tenho as pessoas lá atrás na entrega da mercadoria. São postos diferentes, acabam por fazer quase a mesma coisa, mas estão em postos diferentes. Uma está a trabalhar diretamente com a logística, outra está a trabalhar aqui somente com o público, só em registo de artigos... e às vezes acontece, já aconteceu no passado com mais frequência, é verdade... eu em horário vou escalar logo a pessoa que fica lá atrás, a pessoa fica cá à frente, no turno da manhã, no turno da noite e chegou a haver aqui um bocadinho aquela coisa, ah, mas eu já tive no pedido ontem não quero ir hoje. Isto já aconteceu. O que é que comecei a fazer? Tentar fazer um equilíbrio. Não colocar, por exemplo, a pessoa dois dias seguidos no mesmo posto, hum... ou se a pessoa já fez, por exemplo, cinco vezes no horário interno no mês inteiro, se a pessoa já teve cinco vezes lá atrás, então não vai mais, passa esta e então acho que dessa forma e havendo esse equilíbrio e distribuindo por todos, a coisa começou a ficar mais harmoniosa, porque já não estou tão sobrecarregados, não é uma sobrecarga, só que o cliente que vai lá atrás recolher uma mercadoria e fazer uma troca de evolução é diferente deste cliente que está aqui à frente. Aquele cliente, aquele cliente lá de trás é mais propício a reclamar e a estar mais exaltado, porque é uma entrega que não chegou, é uma devolução que estamos ali a ver se aceitamos, ou não, e o cliente não concorda, é um cliente mais desafiante. Aqui à frente é um cliente que, à partida, está feliz da vida porque já fez a sua compra, só quer é pagar e ir embora... e havia muito esse atrito e então fui tentar perceber ok, mas porque é que ele está tão chateado ou não quer ir lá para trás, o que é que se passa? E realmente também passou muito por, tanto eu, como supervisão, passar mais tempo lá atrás para a pessoa se sentir, de alguma forma, acompanhada e apoiada, tipo não estás aqui sozinho, se acontecer esta situação a forma de lidar é esta, a pessoa não tem que estar ali exposta, nem vulnerável, nem triste, nem nada disso, não é isso que nós queremos e então acabamos por apoiar dessa forma... a pessoa de serviços, se estiverem duas pessoas de serviço uma tem que abrir, uma tem que fechar, tem que estar em *front office*. Se estiverem mais do que duas, uma vai estar a trabalhar em *back office*. Onde é que a pessoa trabalha? Lá atrás no pedido a cliente. E aquelas pessoas que estão lá a fazer turno, acabam por sentir muito mais apoio, porque eu acho que era muito naquela de e se agora estou aqui sozinho e vem um cliente a gritar comigo, o que é que eu faço? Quem é que me apoia? E então tendo ali aquela pessoa, nem que seja só em presença, a pessoa parece que enche mais o peito e já tem coragem de estar à vontade com o cliente e então vamos muito por aí, tentamos sempre ter alguém que possa dar um apoiozinho ali para que a pessoa não se sinta tão insegura. E o que é certo é que, também tive que mudar um bocadinho aqui a forma de integração das pessoas. Todas as pessoas que entram de novo para a missão de caixas, vão passar um dia a cada secção, depois passam também os três, quatro dias, lá atrás no pedido a cliente. Só depois é que vêm para caixas, isto vai prever uma rotatividade maior e a equipa como é grande, é muito mais fácil, cada um deles, por exemplo, cinco dias na semana. Um dia está um, um dia está outro, outro dia está outro, outro dia está outro, se calhar, aquela pessoa só ao fim de seis dias é que vai voltar a estar no pedido a cliente. Então a pessoa já vai na boa e aos domingos, por exemplo, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), eu normalmente já não escolho quem vai para o pedido ao domingo. Deixo o dia a branco e eles decidem e já se nota aos domingos os supervisores perguntam, então quem quer ir para o pedido da cliente? Olha eu quero ir, porque eu preciso de mandar faturas. Olha eu quero ir, porque eu tenho isto para rever e está despachado... e eu penso ai graças a Deus, passou, ultrapassamos isto, portanto, foram aqui dois trabalhos que foram feitos, foi primeiro, realmente, aliviarem o horário e não colocar sempre a mesma pessoa, ir fazendo ali uma rotatividade diferente, nem que seja uma hora de almoço ou trocar um turno da tarde, de manhã estás ali, à tarde já não vais, vai outro. Foi este trabalho e foi depois a parte da integração. Há uma integração nova, a pessoa tem que estar à vontade lá atrás. Assim já é mais uma para completar horário lá atrás e notou-se, de facto, aqui uma diferença. Um alívio nas pessoas, já ninguém tem medo de ir lá para trás e é muito bom.

Entrevistadora: Um exemplo de celebração de sucesso. Algo espetacular aconteceu hoje, é celebrado? Se sim, como?

Entrevistado: É celebrado, nós temos os nossos prémios trimestrais, quando atingimos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* na loja L1 *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, é claro que foi partilhado. Claro que fizemos aí um festão. Hum, mas se fosse dois por cento, nós festejariamos na mesma, porque é um acréscimo que estamos a dar às pessoas na mesma. Quando nós notamos que isto está... está muito fraquinho, não há grandes comemorações, festejamos na mesma, compramos bolos na mesma que é para incentivar. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. No dia que completamos, por exemplo, nós temos objetivos a nível monetário. Quanto é que temos que fazer por mês? Quanto é que temos que fazer por ano? Chegou àquele dia, naquele mês, atingimos o tal milhão e qualquer coisa que está proposto, há bolo para as pessoas. Claro que sim e vamos fazendo sempre desta forma e as pessoas já estão tão habituadas que há sempre *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

Entrevistadora: Quando diz que as pessoas estão habituadas, há uma linha que separa aquilo que as pessoas veem como um benefício, como um extra... a partir de que momento é que elas começam a ver isso com um dado adquirido? Isso acontece, ou não acontece?

Entrevistado: Não sinto isso, as pessoas sabem porque é que recebem *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e sabem porque é que não recebem também. Eles próprios... nós partilhamos, mais ou menos de hora em hora, nós estamos a partilhar as vendas, porque nos *briefings*, tanto no da manhã, como no da tarde é muito passado isto. Quanto é que vamos fazer, quanto é que precisamos de fazer, quanto é que nos falta? Andamos sempre nisto e quando eles sabem que estamos a chegar àquele limite, que depende ali se calhar de mil euros para atingir, eles já vão começar a trocar mensagens ali no grupo que sim senhora, se fizermos isto, vamos ter *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Eles já sabem que se no final do dia ficarmos a vinte euros, por exemplo, de um objetivo, ou daquilo que estava proposto, não vai haver comemoração para ninguém. Mas eles sabem que se superarem, já estão a fazer as contas, aí amanhã deve haver *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Fizemos isto, ou seja, nota-se que sim, se calhar, de certa forma, já é um dado como adquirido, sim, mas também há aquele trabalho e há aquela preocupação deles irem ver quanto é que faturamos, quanto é que estamos, qual é que foi a secção, ou seja, eles acabam por estar por dentro destes temas, que se calhar se nós também não comemorássemos, eles também se calhar não iam ver e assim ao menos sabemos que eles andam sempre ali nos programas que nós temos acesso, facilmente quanto é que temos, quanto é que nos falta, quanto é que não sei quê e até se nota, eles são muito preocupados porque eles sabem, claro, se fizermos valor, se atingirmos objetivos ou superar objetivos, garantimos postos de trabalho, conseguimos recrutar mais e temos os básicos essenciais garantidos, por exemplo, a gente às vezes tenta... tentamos espicaçar um bocadinho mais, eu que estou nesta parte também mais das compras, aí não sei quê preciso de farda nova, ah não há, não andamos a atingir objetivos, tem que... a farda é um custo muito elevado, quando nós conseguirmos ter aqui objetivos cumpridos, custos reduzidos e não sei quê na na, pá a gente consegue ter aí farda de sobra, por exemplo, e eles sentem-se muito e sentem-se naquela obrigação, entre aspas, eu então vou ter que vender mais, mas já perceberam que, de facto, sem objetivos...

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Estamos quase a chegar ao fim, duas últimas perguntas. De que tipo de flexibilidade é que os trabalhadores gozam aqui na loja? Em relação a tudo, forma de estar, horários, férias...

Entrevistado: Foi um pouco aquilo que eu também já disse mais atrás, portanto, há muito esta preocupação do colaborador, por exemplo, se o colaborador é falando pela minha equipa, se o colaborador me disser olha todas as segundas-feiras eu preciso do dia porque tenho que ir buscar o miúdo à escola, eu vou ter isso em conta, vou anotar nas minhas notas que o colaborador não tem que saber como e como é que de que forma é que eu faço. Eu vou notar que aquele colaborador precisa sempre daquele dia de folga, ou no tal dia preciso de estar sempre de manhã, porque tenho uma formação pós-laboral, qualquer coisa. Eu tento sempre gerir dessa forma.

Entrevistadora: No fundo é uma flexibilidade que existe total, desde que falada e negociada com a pessoa que...

Entrevistado: Completamente, ou mesmo por *e-mail*, eu chego a receber *e-mails* e penso que nas outras secções também acontece, mandam *e-mail*, por exemplo, estou hoje aqui e recebi um *e-mail* que tenho uma consulta daqui a três semanas, preciso daquele dia de folga, as pessoas mandam-me *e-mail*, olha dia tal tenho uma consulta, preciso mesmo de estar de folga ou preciso de estar no turno da noite porque a consulta é às nove da manhã, ok, vamos articular, ver horário, os postos estão garantidos? Não é preciso trocar mais alguém? Se for preciso trocar alguém vamos falar com a pessoa, se não é necessário, está tudo bem e fica assim, já aconteceu eu assegurar um posto na hora de serviço, por exemplo, numa hora de refeição ou turno da manhã. Porquê? Está tudo assegurado. Tenho uma pessoa que me pediu determinado fim de semana, porque tem uma festa, tem um evento, tem o que for do foro pessoal. Pediu-me aquele fim de semana. Se for preciso, a outra pessoa que estava a fazer turno com a pessoa teve alguma situação ou vai chegar atrasada ou teve uma situação pessoal, tudo bem, se eu estiver em loja eu asseguro o turno dessa pessoa. Depois temos aquela flexibilidade também a pessoa vai ao médico, por exemplo, fica-nos a dever uma hora de trabalho, nós deixamos ao critério da pessoa, a pessoa traz a justificação, deixamos ao critério. Queres que meta a justificação, ou queres compensar a hora? A pessoa traz a justificação e muitas vezes a pessoa diz, então mas eu trago a justificação, está aí a prova que eu fui ao médico. Exato. Está aí a prova que foste ao médico, mas se eu meter esta hora como atestado, vai ser descontado do salário, porque não a trabalhaste, ou então compensas a hora noutro dia qualquer que a gente vê aqui e ficamos todos bem e recibes o teu ordenado por inteiro. Portanto, acho que também é uma flexibilidade que estamos a dar à pessoa, porque a pessoa sabe que precisa de ir ao médico, vai ao médico e depois pode compensar a hora. Por exemplo, reuniões da escola. A pessoa até tem direito, legalmente tem direito... não sei se é duas horas de três em três meses de se ausentar, mesmo com aquela justificação, mas a pessoa sabe que depois é penalizada em salário, pode não ser muito valor, mas a pessoa pensa logo, vão-me tirar do ordenado, se eu posso trabalhar mais meia hora, não me custa nada e assim eu recebo o meu dia de trabalho completo e eu acho que há muito essa facilidade também, ou na hora de almoço, a pessoa muitas das vezes... tenho uma consulta ao meio-dia, achas que dá para eu ir almoçar ao meio-dia e depois olha se chegar dez minutos atrasado depois compenso. Eu acho que isto são tudo benefícios que nós damos à pessoa e este à vontade que a pessoa acaba por sentir essa... à vontade mesmo. É isso que nós precisamos, nós precisamos de ter as pessoas bem aqui dentro, porque senão não tínhamos.

Entrevistadora: Como é a comunicação aqui dentro? Como é que é isso impacta a relação entre as pessoas, hum... como é que no fundo, como é que as pessoas comunicam umas com as outras?

Entrevistado: Comunicação... acho que, ponto número um, nós temos que nos mostrar, tipo olha eu estou aqui, se precisares de alguma coisa, eu estou aqui. Eu pessoalmente, quando chego e penso que a maioria dos chefes também o faz. Se eu chegar, eu dou uma volta à loja e digo bom dia às pessoas todas. Eu até posso não saber em que horário é que a pessoa está, a pessoa não sabe em que horário é que eu estou, mas a pessoa sabe, ela está ali se eu precisar de alguma coisa já tenho uma pessoa a quem recorrer. Para mim é muito importante e fundamental saber quem é que está na loja comigo, eu preciso saber quem é que está na loja e

vice-versa. Eles também precisam, porque se precisarem de alguma coisa sabem a quem se devem dirigir. Depois temos também os telefones, temos o PICGCR, temos o PICGCR2, temos o telefone mesmo normal, uma chamada normal e comunicamos muito por aí também. Hum... e sem dúvida que as pessoas saberem que nós estamos aqui e quem é que está em cada turno, é fundamental. E depois a parte dos *briefings* também é muito importante nesse sentido. Há um *briefing* às oito e meia da manhã com a equipa toda que entrou, sete e meia e oito e meia, portanto, só aí também já conseguimos ter uma visão de quem está na loja. São passadas informações que sejam pertinentes à pessoa, há sempre um tempo de querer fazer alguma questão, querem acrescentar alguma coisa e as pessoas até acabam por partilhar, se calhar, uma situação que aconteceu na secção ontem, pode não ser a mais positiva, atenção, tipo ah olha venderam uma cerâmica assim e assada, epá não vendam daquela forma, porque aquela cerâmica tem que ser vendida com não sei o quê e há muito esta partilha, em *briefings* e o *briefing* não é só o permanente que está a falar, consegue-se envolver ali as pessoas, depois há sempre o campo de alguma dúvida, ficou alguma questão no ar, alguma coisa. Há pessoas que não estão tão à vontade depois em partilhar ali no grupo, mas vêm ter connosco. Se sou eu que estou como permanente, eu estou a dar o *briefing*, se eles ficaram com alguma dúvida ou não perceberam tal coisa, quando o *briefing* desmancha, eles vêm ter comigo e perguntam olha aquele tema assim assado na na na eu acho que isso é muito positivo, acho que conseguimos passar isso às pessoas e acho que é muito positivo, porque a pessoa acaba por confiar em nós e depois às onze e meia, o turno que entra da tarde é exatamente a mesma coisa. Tentamos que seja sempre o mais parecido possível com o que se passou de manhã, que é para estarmos todos em sintonia, ou temas importantes que que estejam a decorrer, para estarmos todos aqui em sintonia e estarmos todos alinhados com algum tema que seja novo, por exemplo, se calhar amanhã no *briefing* das oito e meia vamos ter que falar na parte das máscaras, é uma novidade que há agora, vai haver pessoas que têm dúvidas, vai haver pessoas que se calhar vêm de férias, não sabem se houve um comunicado da empresa, se não, então vamos ter que falar no tema.

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Muito obrigada.

Entrevistado: Obrigado eu, Ana.

Entrevistado: Trabalhador 3 da loja 1 da grande cadeia de retalho (T3L1)

Data: 22 de abril 2022

Local: Loja 1

Entrevistadora: Começava por perguntar qual é exatamente a sua função na organização e em que consiste o seu posto de trabalho?

Entrevistado: O meu nome é T3L1, sou responsável de *supply* na L1, basicamente a minha função, além de desenvolver pessoas e de fazer acontecer, digamos, o que não é visto na parte de frente de loja de comércio que é toda a chegada de mercadoria que começa numa compra, vem para um armazém, chega à nossa loja e depois fica disponível para o cliente, é fazer acontecer este processo todo, que muitas vezes não é visível no negócio, mas que é, digamos, o coração e a essência para o negócio poder acontecer e satisfazer o cliente. Parece uma coisa simples, mas isto são muitas interligações entre empresas, entre áreas da empresa, entre fornecedores externos, fornecedores internos, então é garantir que existe aqui um bom elo de ligação em todas estas fases, nesta cadeia para fazer acontecer e, às vezes, resolver algumas ruturas que possam surgir no meio para fazer acontecer de novo.

Entrevistadora: Quando diz desenvolver pessoas...

Entrevistado: Desenvolver pessoas tem a ver com o exemplo da nossa loja, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*... poder, antecipadamente, ir para formação, podermos ir visitar outras realidades, outras lojas, começar a conhecer colegas, começar a ver métodos de trabalho, começar a ver processos e isso *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* deu-nos alguma bagagem e muitas ferramentas para nós conseguirmos adaptar à nossa realidade, ou seja, já havia uma noção do que é que era, como é que era e o que é que poderia acontecer. Então era só ver como é que nós aqui ajustávamos os métodos de trabalho, alinhávamos alguns processos de forma a conseguir implementar o mais depressa possível para chegar ao ponto de ser uma coisa já natural e de ser um processo novo na empresa, mas de ser de forma natural.

Entrevistadora: Então podemos dizer que esse desenvolvimento de pessoas é mesmo pela formação que é dada para conseguirem chegar...

Entrevistado: Também e estas pessoas participavam de forma muito ativa nos processos, portanto, todos eles foram, todos tiveram a sua experiência, depois foi o culminar e o juntar de todas estas opiniões, quando se definiam processos, olha o objetivo é a satisfação do cliente; o objetivo é nós não termos mercadoria, por exemplo, na rua muito tempo ou fazer sair o mais depressa possível o pedido de cliente, cumprir o prazo, como é que nós podemos fazer isso? Olha na loja A vi este processo, na loja B vi isto, sugiro fazer isso. Então fomos co construindo e alterando. Recentemente fizemos mudanças, quando é algo que é para melhor experimenta-se. A tentativa erro está sempre presente... se não funcionar, fazemos e voltamos ao anterior, já sabíamos qual era a consequência. Estamos sempre a tentar melhorar, diariamente, todos estes processos, primeiro simplificar processos e cumprir o objetivo de forma mais fácil possível.

Entrevistadora: Qual o significado que atribui àquilo que faz, para si, enquanto profissional e enquanto pessoa?

Entrevistado: O significado... eu vejo como uma posição ou uma missão importante aqui na empresa. Foi a minha experiência também de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Ao início foi tentar perceber e conhecer, realmente, o impacto que esta missão e esta logística tem na loja, porque nós

trabalhávamos com uma logística quase centralizada, agora é mais repartida por diferentes áreas, mas eu sinto-me realizado porque foi uma experiência nova e na altura já estava a precisar de um desafio novo e foi ao mesmo tempo motivante, porque era tudo novo, uma aprendizagem nova, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, já fiz várias áreas da loja e esta foi... já estava num ponto em que já precisava também deste desafio, já precisava de um desafio novo e existem estas oportunidades na nossa empresa e, felizmente, reunia, se calhar, as condições para arriscar o pescoço *(risos)* nesta missão nova. Foi desafiante e acredito que demos um passo valente *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. As pessoas tiveram de ir para casa por questões de segurança. Havia algum contacto via teletrabalho, via *online* só e o que nos permitiu, se calhar, e foi um dos grandes sucessos que nós tivemos de conseguir avançar e evoluir e estarmos preparados para a nova realidade informática toda nova, processo novos, regras novas, foi esta preparação que tivemos muito antecipada de formação que nos dá liberdade de sair para ir ver, conhecer e de-nos muita bagagem para conseguir fazer face à pandemia, penso que foi o segredo.

Entrevistadora: Quais os valores dos quais não abdica?

Entrevistado: A responsabilidade, compromisso, para mim são valores que trago de casa e que mexem comigo quando não são cumpridos, verdade seja dita. O fazer por fazer, com desatenção, sem brio, são coisas que eu... eu sou exigente comigo e exijo também um bocadinho de quem está à minha volta. Respeitando ritmos, respeitando também as pessoas, mas há alturas que sou honesto, mexe comigo e tenho de me controlar muito para não reagir de forma mais intempestiva, digamos assim.

Entrevistadora: Na sua perspetiva, quais os principais valores da GCR, se vão ao encontro desses, se são outros e se são partilhados pela maioria das pessoas?

Entrevistado: Eu acredito que sim e do que conheço da loja muitos dos nossos colaboradores representam os valores que são a base da empresa e há um que eu destaco para mim que é a parte humana. Acho que... já trabalhei em várias insígnias e não estou nesta empresa há *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* atoa. É uma vertente que acho que cria muito esta proximidade. A parte da hierarquia é uma parte, uma coisa quase formal, nós tratarmos por tu, ou sempre que precisas de alguma coisa a loja, o teu chefe os teus colegas estão disponíveis. Precisas de te ausentar por alguma razão, tens um problema, tens qualquer coisa assim por esta dinâmica de ok, é preciso, a gente altera aqui o sistema e adapta-se e não tenho nada, nada, nada a apontar. Acho que isto, a parte humana é o que eu mesmo mais valorizo neste... e esta procura do bem estar sempre para as pessoas, desde vencimento, desde criar condições na loja, espaços na loja para a pessoa poder estar, nós temos aqui uma ação de bem estar que mensalmente, uma vez por mês, vêm aqui umas senhoras que é terapia... aquilo é uma coisa nova, eu nunca tinha conhecido aquilo e achei...experimentei e interessei-me. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* dão uma ajuda sobre conselhos de saúde, de melhoria e isto para mim acho que é...nunca vi isto em lado nenhum, não sei se existe noutras empresas eu valorizo isto que é o mostrar a tal preocupação com a parte humana. Algum acompanhamento psicológico, se for necessário, também existe esse apoio. Esta situação do covid mexeu com a vida de muitas pessoas, não se sabe o que se passa na casa dos outros, não é?! As necessidades que os outros passam e às vezes estão ao nosso lado e não nos apercebemos ou as pessoas não demonstram. Então, permitir haver esta abertura, esta partilha ou mostrar, às vezes, a necessidade, seja o que for, eu acho que isto, esta parte humana é mesmo sem dúvida a que eu mais valorizo na empresa.

Entrevistadora: E que é partilhado pelas pessoas que cá estão?

Entrevistado: Sim. Nós tentamos sempre e quando eu falo, para mim, falo num todo que é eu estou a dar um exemplo de uma situação que possa acontecer comigo, mas qualquer situação que possa acontecer com algum colaborador a loja e principalmente a empresa têm mesmo esta cultura que é ok, é preciso tirar dias, é preciso

te ausentares, é preciso... seja o que for. Não estamos a falar só de funcionários, estamos a falar também da equipa de limpeza, que é uma equipa externa e haver sempre um miminho sempre no Natal, oferecermos a uma colega que recentemente foi mãe oferecer um carrinho ou oferecer aquelas coisinhas. Existe esta vertente humana, esta vertente, a parte com a Ucrânia, etc. etc. etc. acho que isto é uma das coisas que mais valorizo na empresa.

Entrevistadora: Como é a estrutura organizacional? Como é que estão organizadas as pessoas e as suas respetivas funções?

Entrevistado: Olhe, na parte logística está a haver o tal reajuste, porque é uma das áreas da empresa que necessitava de ser realmente evoluída e desenvolvida. De uma forma geral, tem uma estrutura bem consistente e bem dinâmica. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* mas nota-se que há um querer evoluir e fazer e que está a acontecer, desde várias reestruturações que eu acho que foram feitas desde cima, à sede, grupos de trabalho, chegando às lojas e depois a própria loja tem esta dinâmica de poder também adaptar as pessoas. Nós *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, a polivalência permite que as pessoas também se vão desenvolvendo e muitas vezes vamos descobrindo, se calhar, talento noutras áreas que... vá podiam não ser tão visíveis se não houvesse esta necessidade e esta experiência e adaptar, então já houve vários colegas que entraram a trabalho temporário, evoluíram para equipa de loja de comércio, hoje uns representam funções de chefia, outros estão noutras áreas, ou seja, esta evolução existe e acho que isto, a empresa neste sentido, também dá esta oportunidade a quem está cá dentro e alguns estão na AE, destas pessoas que eu estou a falar. Por isso eu acho que a estrutura está bem criada. Agora, há processos e há ferramentas que estamos a reunir para serem mais facilitadoras e objetivas naquilo que é pretendido.

(perguntas retiradas por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Quais são os traços mais valorizados no momento da contratação?

Entrevistado: Olhe ainda ontem por acaso fizemos aqui umas entrevistas engraçadas e fizemos um processo dinâmico diferente. Já o fazemos de forma diferente, de forma natural, nós, normalmente há um contacto da equipa de recursos humanos com o entrevistado, neste caso um primeiro contacto, é feito um resumo daquilo que foi a opinião sobre a entrevista, é passado à loja e depois nós fazemos em duplas, aqui, portanto, dois chefes fazem uma primeira entrevista este novo ou futuro colaborador, a esta pessoa hum, fazemos os nossos questionários, mais numa conversa, não tanto numa entrevista, mais uma conversa para conhecer um bocadinho, ver um bocadinho o perfil da pessoa, também conhecer um bocadinho, depois caso agrade ou vá ao encontro daquilo e para a missão que nós procuramos ter as competências ou parecer ter, porque nós nunca conseguimos ter a certeza, então passa a uma segunda entrevista com mais dois colegas hum e depois os quatro conversamos sobre a pessoa e é validada, então depois passa à terceira que será com o diretor de loja que faz então a entrevista final e depois decide se há proposta, ou não, para a contratação. Ontem foi engraçado, tivemos aqui *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e fizemos uma dinâmica diferente. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. A tal parte prática e visualizar é diferente quando há esta conversa... o que é que eu valorizo numa pessoa na entrevista? Dependendo da área, nós procuramos a competência, se eu conseguir trazer através de experiência profissional, de estudo hum... é bom, mas é sempre um tiro no escuro, porque se for para uma parte de atendimento a cliente, a comunicação, a simpatia, se for, se calhar, para uma área logística, não há um contacto tão direto com o cliente, já vejo mais a parte da organização, a parte de como é que, de ser proativo, de ser autónomo, de poder decidir, de não ter medo de arriscar e ser desenvolvimento. Hum... consoante a área acaba por ser um bocadinho também a competência que nós procuramos. Simpatia, sempre. Perceber que o cliente também é o principal e estamos a trabalhar é para o cliente. Eu não estou a trabalhar para a minha chefe, nem para o grupo ao fim e ao cabo, eu

estou a trabalhar para o cliente, a consequência vem sempre depois desta boa função com o bom resultado e a validação do cliente através das avaliações, do nosso estudo cliente, portanto, acaba por ser o nosso barómetro de estamos, ou não, a fazer bem e onde é que temos que melhorar e envolver sempre a pessoa com o objetivo de isto é um bocadinho nosso, existe o acionariado que é outra coisa que nos faz sentir que isto é nosso e de sentir que estamos aqui para um processo, isto não é para ser um trabalho que estamos aqui oito horas e ir embora. Não estou a dizer que trabalho em casa, não. Eu sou contra horas extra no trabalho, portanto, sou a favor de dentro das oito horas é para trabalharmos para aquilo que é o esperado da nossa missão e com as condições que temos, também não há milagres, mas não sou a favor de horas extras. Quem faz horas extras, às vezes, pode ser sinal de não estar a trabalhar tão bem quanto devia. Isto é a minha visão, não sei um bocadinho...

Entrevistadora: Qual é o papel que a formação representa na estratégia da GCR?

Entrevistado: O papel é a chave, porque isto é uma área complexa, tem muitas situações, muitas áreas diferentes e a formação acho que é também um dos fortes. Nós somos uma loja que se não estamos no top três todos os anos do número de horas de formação, deve haver muito poucos anos em que não o tivemos e apostamos muito e começa logo, por exemplo, um dos processos é o PIGCR. Qualquer colaborador que entre para a empresa, hoje em dia, teve quase um período de cerca de duas semanas, mínimo, a quatro semanas de integração. Isto acaba por ser começar logo por fazer formações de segurança, conhecer a empresa, serviços, vai conhecer logo as várias áreas de parte teórica, digamos assim, e depois passa o restante período na loja a acompanhar colegas dessas áreas, perceber olha, o que é que se faz na parte logística, o que é que se faz numa parte de serviços, o que é que se faz numa parte de vendedor, como é que ele faz no seguimento dos pedidos, o que é que é tratado com o cliente. Existe esta volta toda para mostrar o que é que é o mundo dentro da loja e depois claro, a pessoa depois vai para a sua área, para a área para a qual foi contratada e começa a se especializar ou a ganhar mais conhecimento e formações nessa área, mas acho que é uma das grandes apostas da empresa e digo que só não se desenvolve aqui quem não quer. Acho que quem seja ambicioso, quem goste de aprender, tem aqui todas as ferramentas e mais algumas para o poder fazer.

Entrevistadora: Engraçado, essa frase... acho que toda a gente que eu entrevistei até agora disse o mesmo.

Entrevistado: Sim, só quem não quer, é verdade, porque o existir a PLFRGCR acho que isto diz logo tudo. Isto é a única empresa que eu conheci que tem este tipo de plataforma disponível, onde eu posso ir procurar uma instalação, como é que eu monto um papel de parede... é super pedagógico...

Entrevistadora: A formação é sempre em horário laboral?

Entrevistado: Sim, sim, sim, só se o colaborador quiser, porque nós como temos os telemóveis, portanto, a mobilidade, eu posso estar a fazer em casa e não preciso lá está, depende daquilo que é a minha ambição e a minha vontade. Não se obriga nada, nem ninguém, tirando as obrigatórias que têm que ser feitas e são sempre dentro do horário de trabalho, mas quem quer desenvolver conhecimentos, está a dois cliques de o fazer, só depende dele, é das tais coisas que só depende da pessoa. Fomentamos sempre esta formação, claro, aprendam, vejam, é sempre bom e é uma coisa que eu digo com as várias pessoas que já trabalhei, algumas que já saíram, outras que ainda cá estão, que há uma coisa que vale muito para mim e vale mais que o dinheiro que é o conhecimento e que vai sempre contigo, a não ser que tu dês uma pancada com a cabeça e vais a zero (*risos*), mas, tirando isso, é uma coisa que levamos sempre connosco e o que aprendemos hoje numa situação, se calhar, mais difícil, amanhã vai-te ser útil para tu resolveres ou ultrapassares, ou seja o que for, tratar aquela situação e não ocupa espaço.

Entrevistadora: Sem dúvida! Toda a gente pode crescer e desenvolver aqui dentro, se quiser. A minha pergunta é, tem espaço para o fazer? A GCR consegue dar resposta a essas ambições...

Entrevistado: Tem, consegue e acho que aquele período de formação que eu falei foi um período de experiência também, portanto, de validação de se as pessoas estavam também, ou não, preparadas. Ambicionamos, explicamos o que é que eram as intenções, as novas funções que existiam (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e dar oportunidade às pessoas de quero ir, não quero ir, porque também respeitamos isso, se houver alguém que não quer, que diga eu estou bem, eu estou satisfeito com a minha missão, eu não quero a responsabilidade acima disto e é respeitado e acho que isto também é bom, porque não cria, se calhar, alguma tristeza vá, ou menos vontade na pessoa, a dizer estão-me a forçar e vou estar a não, não, a pessoa quer, quer, não quer, explicamos a intenção. Algumas, não dizemos nada, também vamos desafiando, dizer olha vamos fazer assim, hoje vais fazer assim, vais ali aprender aquilo, se houver interesse e a pessoa mostrar também aquela vontade siga, dá-lhe cenourinhas e a pessoa vai gostando e quando surge a oportunidade, às vezes, estão preparados e muitas dessas situações aconteceram dessa forma. Foi de forma natural. Eu dou um exemplo (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) que acho que foi o flagrante que era, nós fazíamos caixa todos. O chefe de serviço, vendedores, sempre que havia necessidade, não havia uma equipa fixa de caixas, mas depois havia também a parte de balcão que era preciso alguém, os tais supervisores também precisavam de ajuda. Então, gradualmente, era o meu colega das caixas, hoje vais aprender ali um bocadinho, dás uma ajuda e quando houve saídas, por razões pessoais, por outras, sejam elas quais for, já tínhamos alguém com uma base de conhecimento e acho que isto é uma das coisas que a L1 faz muito bem, que é e lá está, vem da polivalência que nós demos, mas não é uma exigência, mas acho que é uma grande vantagem nós termos esta polivalência, porque a qualquer momento a gente não sabe o que é que pode acontecer, uma pessoa pode ir trabalhar para outro lado, pode mudar de país, pode seja o que for e tens já alguém minimamente preparado, não é ainda um barra, se calhar como era a pessoa que estava na função, mas que, facilmente, consegue-se colmatar e pôr quase a um nível muito próximo de quem lá estava e isso acontece, a equipa de logística está dividida em três áreas, mas eu tenho pessoas de reposição que conseguem dar ajuda no pedido a cliente se alguém me faltar. Tenho pessoas do pedido a cliente que conseguem fazer receção se alguém faltar. Tem pessoas da receção, reposição é mais fácil, porque consegue ajudar com certeza e consegue ajudar no pedido. Ou seja, a questão do covid foi uma mais-valia ter estas polivalências e ao mesmo tempo foi ter um período de formação e as pessoas terem esta polivalência. Nós chegamos a trabalhar (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) três dias, meio turno, depois íamos três dias para casa e depois vinha o outro meio turno, ou seja, a equipa foi dividida em duas, um grupo trabalhava três dias, saíamos três dias para casa, vinham outros três dias outro grupo, isto obrigou-nos a que cada um percebesse um bocadinho de tudo em cada uma das suas áreas, não só no meu departamento, ou nos meus departamentos, isto lá está, as coisas aconteceram, mas deram-nos uma força e uma base de trabalho muito boa. (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) Outra coisa que eu não estava aqui a lembrar, porque eu não sou muito frequente do refeitório, eu não frequento, eu não como, não almoço aqui, vou sempre a casa, tenho esse privilégio, mas vejo muitos colegas, tens a oportunidade de tomar o pequeno-almoço ali, tu chegas de manhã, estás no teu intervalo, tens ali umas torradinhas, tens ali uma fruta, tens iogurtes, isto é posto ali todos os dias pela loja. A tal parte humana que eu não mencionei lá atrás, que me falhou. Está ali. Eu se quiser, eu consigo poupar dinheiro, tomando um pequeno-almoço, ou seja, olhando para a parte financeira, consigo fazer uma gestão e assim olha vou para a loja, assim quando for comer tenho lá sempre um pãozinho, tenho manteiga, ali posso comer uma torradinha naquele intervalo e a seguir vou almoçar a casa e à tarde sei que posso comer um iogurtezinho, para não falar nos bolos e nas festas que a gente faz aí para celebrar, mas isto para mim, existia sopa, há lojas que têm sopa para as pessoas terem o almoço, pá e acho isto brutal, porque... e as pessoas têm que valorizar isto.

Entrevistadora: Valorizam?

Entrevistado: Algumas sim, outras nem tanto. Já acham quase como um direito, lá está, as tais coisas que me deixa aqui um bocadinho revoltado. Não vou dizer revoltado, magoado, porque são benefícios que a loja e a empresa dá, muitas vezes assumidos quase como direitos e nem sempre bem valorizados ou valorizados de forma correta.

Entrevistadora: A partir de que momento é que deixa de ser benéfico, porque as pessoas têm-no como um dado adquirido?

Entrevistado: Nós, eu falo do exemplo das pausas, do exemplo da alimentação, o exemplo do seguro de saúde, a parte do acionariado, a parte do prémio, chega a uma altura, para quem já cá está há muito tempo, hum... para nós é chato não ter prémio, ou seja, aquilo já é quase como um dado adquirido, nós trabalhamos e temos tido quase sempre hum, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* nós é de três em três meses que temos a hipótese de receber o prémio, ser prémio máximo, estamos a falar de oitenta e dois por cento e meio de um ordenado, de um vencimento base de três em três meses, é bom, pronto, só que depois quando não há, depois às vezes, quando é pouco tu ouves, epá só isto. Quanto é que recebias no trabalho em que tu não tinhas prémio? Então é muito. É muito, mas não se consegue agradar a toda a gente. São, somos humanos, somos feitos diferentes, uns valorizam mais uma coisa, outros valorizam outra, mas sei que a empresa tem consciência disto, mas tenta dar o melhor para a maioria, porque não vai conseguir chegar a todos e acho que isto é, lá está, a parte humana, para mim é o essencial, é o que me faz ficar aqui muito mais tempo e às vezes aguentar muita coisa *(risos)*.

Entrevistadora: Há uma competição por este espaço de progressão?

Entrevistado: Uma competição eu não sinto, se existe, é saudável, porque como digo, depende de cada um. Hum e infelizmente a ambição acho que está a ser cada vez mais baixa face àquilo que é a nossa realidade, porque eu vejo, por algumas entrevistas que faço, algumas saídas que nós temos, as opções de saída nem sempre é vencimento, são fins de semana, são outro tipo de regalias e como é que hei de dizer isto... nós damos oportunidade às pessoas, mas também somos muito transparentes *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. O que é que é a missão? É explicado o que é que é, as pessoas vão conhecer a missão, tentamos esclarecer sem prometer nada. A questão é preparar as pessoas, porque se acontecer já há alguém preparado e nós já o estivemos a fazer. De repente depois puxam-nos o tapete, porque a pessoa se calhar ganhou competências, tu és tão bom formador, como empresa, que as pessoas ganham competências para irem trabalhar para os outros lados. Eu fico contente pela pessoa, tenho pena que vamos ter que repetir o processo todo outra vez, mas é uma mais-valia sem dúvida.

Entrevistadora: Isso é regular aqui, não é?

Entrevistado: Acontece, acontece, porque é distribuição, tens várias insígnias com áreas semelhantes, com necessidades semelhantes e competências semelhantes e no caso, principalmente quando abrem lojas novas na região, é normal haver uma procura no mercado e recorrerem também, eu não digo GCR com certeza que também o fez e o faz, não estou a dizer que os outros é que são maus que vêm cá tirar pessoas, acho que somos uma excelente insígnia formadora para o mundo, acho que é, sem dúvida e é pena, mas... a competição sempre que a vi foi de forma saudável, nunca vi nada que criasse entropias nem, como é que hei de dizer, conflitos de eu sou o melhor, ou sou o pior, não, porque nós explicamos as necessidades, eu não te sei dizer o que é que é preciso amanhã, o que que está a mais hoje e que vai deixar de existir, ou o que é que vai existir de novo no futuro. É o conhecimento, é preparando e as competências para cada área são diferentes e se queres reunir é a primeira pessoa que vamos, se calhar, dar oportunidade. Uma das coisas que eu valorizo muito

também é procurar, primeiro, internamente, e depois ir externamente. Apesar de agora já mudar um bocadinho, porque acho que é importante em algumas áreas também ir buscar externamente para vir com uma visão completamente diferente e já não tão viciada e assim já vem com um novo olhar, não conhece a realidade, mas identifica situações de melhoria e situações que se calhar até são muito boas e nós não valorizamos ou o inverso (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*).

Entrevistadora: Relativamente à estratégia da organização, existe alguma participação dos trabalhadores na definição dessa estratégia? E para a formação?

Entrevistado: Os planos de desenvolvimento que nós fazemos para os colaboradores no período de avaliação ou nos MAGCR2, iniciando pela parte da formação, hum é sugerido por eles. Portanto, logo eles estão a dizer o que é que gostavam de desenvolver. Hum... o que nós fazemos é tentar perceber, dentro da tua área, será isso o mais importante? Ou é para ganhar conhecimento? É que se for para a área que tu estás a trabalhar, ok, faz todo o sentido, vamos embora. Hum, vemos se existe na PLFRGCR, se existe o tipo de formação que possa ser externa que se possa inscrever. Algumas que eles querem até propor ou que propõem só estão disponíveis, por exemplo, se calhar para cargos de chefia, mas faz sentido também aquelas pessoas terem aquela formação hum... eu acho que a empresa nisso trabalha que é dar flexibilidade às pessoas para poderem ter essa liberdade (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Na parte da organização, sim, nós temos e a parte, eu estou na parte logística que é uma que está a ser, está a ter um desenvolvimento brutal, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) há várias áreas que estão a ter, a segurança que é uma delas, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) a sensibilizar as pessoas para a importância disto e garantir este lá está, volta a ser não é só um benefício para a empresa, mas é da parte humana. Eu tenho que estar bem, não quero pôr em risco a minha vida nem a minha independência física, porque vou ficar sem um braço ou me aleijar por uma distração e sensibilizar as pessoas. A nível da organização, essa mudança está a acontecer neste momento e estamos a ir começando a colher frutos disso, mas sim, temos uma participação ativa quando podemos expor as nossas necessidades, as nossas, aquilo que achamos que não está a correr bem. Claro que também não se consegue resolver tudo de uma vez, mas temos a porta aberta para poder partilhar estas necessidades e até e depois também as coisas boas que fazemos com os outros.

Entrevistadora: Esta pergunta acho que já acabamos por falar, mas de que tipo de oportunidades de formação é que os trabalhadores gozam e com que objetivo? Penso que já fomos respondendo, ou seja, é sempre de acordo com a função...

Entrevistado: Sim e não só, é o que eu estava a dizer, eu posso ser um vendedor de madeiras, mas que posso, na minha casa, se calhar, vou querer fazer uma pintura e não percebo nada de tintas e tenho a liberdade, podemos formar também em tintas e que, no futuro, pode ser, estou a passar no corredor e vou ajudar um cliente nas tintas.

Entrevistadora: Ou seja, eu enquanto vendedora da GCR, por exemplo, eu posso fazer qualquer formação que esteja na PLFRGCR, que seja aberta para os vendedores, independentemente...

Entrevistado: Para todas as áreas que estão lá, se eu quiser saber sobre a conta de exploração, perceber como é que é feita a avaliação da rentabilidade da loja, onde é que eu tenho custos, o meu volume de vendas, a empresa é transparente em toda a informação e ela está disponível, é como lhe disse, são dois cliques que só não faz quem não quer, eu se quiser saber mais sobre outras áreas, seja um produto por encomenda, seja por parte da segurança, seja sobre caixas, seja sobre transportes, seja sobre logística, existem já formações ali que estão disponíveis para poder consultar e realizar, portanto, há as obrigatórias que fazem parte da lá está, que vão ao encontro daquilo que são as regras da empresa e os valores da empresa, tanto que é para a pessoa criar

realmente e perceber onde é que estamos, onde é que é o foco, mas depois existe todo o mundo à volta de outras formações, podem não ser necessárias na minha área específica de hoje, mas lá está, amanhã surgiu uma oportunidade e eu já tenho alguma visão, algum conhecimento.

Entrevistadora: Outra vez aquela questão da multifunção e de estarmos disponíveis para...

Entrevistado: Sim, sim, mas é desenvolver conhecimento, não por uma necessidade, mas se for por iniciativa própria é o melhor e de forma natural... *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. As coisas vão acontecendo de forma natural, há necessidades na empresa, a pessoa se estiver preparada ou, às vezes, disposta a arriscar que eu vou-lhe dizer, quando passei a chefe do departamento o maior desafio foi lidar com as pessoas, sou brincalhão, sou o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e vamos evoluindo de forma não só profissional, mas também pessoal, na comunicação, na forma de estar na forma de liderar, na forma de envolver as pessoas, na forma de influenciar as pessoas. Portanto, isto é, um *win win*, lá está, o tal conhecimento que vamos adquirindo e hoje estou aqui, se calhar amanhã vou para outro lado qualquer e há, com certeza que muita coisa que aprendi aqui, vou aplicar de forma natural noutra área, por exemplo, ou se for para outra empresa.

Entrevistadora: Mesmo a nível de motivação, o poderem não estar todos os anos a fazer a mesma coisa, acredito que também seja...

Entrevistado: Sim, eu já senti essa necessidade deste exatamente... a logística, para mim, foi uma lufada de ar fresco, foi muito desafiante. Deu muito trabalho e ainda dá. É diferente. É uma área diferente. Não trabalho tanto com o cliente, mas temos aqui outras entropias, mas ao mesmo tempo foi este desafio. Pá, lá está, há mais motivação, é uma coisa nova, mas há pessoas que gostam disto e há outras que não, gostam de estar naquela área de conforto e sair da área de conforto provoca um mal estar ou, se calhar, não se dão tão bem, então isto lá está, depois depende de cada um.

Entrevistadora: A empresa procura, efetivamente, dar resposta às necessidades profissionais e pessoais dos trabalhadores?

Entrevistado: Eu sou da opinião que sim e é um sim forte. Hum, nós fazemos vários estudos de opinião do colaborador onde é dado o *feedback* de várias coisas, se gostam, se não gostam, o que é que acham que está bem, se é dado espaço, se não é dado espaço, se comunicam bem com as chefias, se existe ali pá, todas as áreas que possam imaginar são lá questionadas e há uma coisa que acho que isto é transversal, mas é no mundo todo, que não agrada toda a gente que é o vencimento. Portanto, por mais que nós ganhemos, há de ser sempre pouco e eu acho que mereço sempre mais, mas esse estudo já mostra uma excelente satisfação das pessoas em todas as componentes e o cuidado que a empresa tem. A empresa escuta e depois apresenta ferramentas ou soluções para aquilo que realmente são as necessidades encontradas nessa escuta ativa de forma escrita, mas nessa escuta hum... que é dada como *feedback* pelos colaboradores, como a parte psicológica como quando foi agora o caso do covid, situações que o que é que achas que a empresa está a fazer bem, tiveste sempre à tua disposição ferramentas para te poderes sentir seguro, este tipo de coisinhas que pode parecer assim banal, mas que para mim... porque há pessoas que valorizam, há outros que não, mas isto é como tudo, mas eu acho que sempre que possível, a empresa consegue chegar e solucionar, se calhar, algumas necessidades que são apresentadas.

Entrevistadora: Existe uma preocupação em promover a parte do convívio e da socialização entre os trabalhadores?

Entrevistado: Existe... a preocupação nós aqui como loja, nós tentamos fazer sempre, agora não, o covid veio bloquear isto, mas nós fazíamos sempre, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, hum... recentemente fizemos um jantar no caso da logística quando a coisa amainou assim um bocadinho e isso é sempre útil, porque as pessoas também conviverem fora do ambiente de trabalho faz criar uma proximidade, um laço completamente diferente e dá a conhecer um bocadinho o outro, muitas vezes nós estamos a trabalhar com alguém que está ao nosso lado e era aquilo que eu dizia, não se sabe o que é que se passa lá em casa, se tem problemas, se não tem, e às vezes ali vai-se conversando, a pessoa está mais aberta e vai baixando o muro, porque não é só o trabalho e é e damos por nós, talvez um copinho ou outro a falar um bocadinho mais, mas também tornamo-nos mais abertos e conhecemos mais quem está à nossa volta ou quem trabalha connosco que nos permite também conseguir ajudar ou perceber algumas atitudes ou reações sem ser de forma tão crítica, mas, se calhar, é mais empática porque ah ok, conheço esta história, pá realmente... e até de reforçar e dar uma ajuda, sermos mais companheiros e tudo nesse sentido.

Entrevistadora: Isso é uma coisa que acontece, por exemplo, a logística reforça com a logística? Ou é...

Entrevistado: Olhe eu sei que eles, de forma natural, eles encontram-se muito lá fora *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Portanto, existe já um grupo também, que é natural acontecer. São mais próximos, mas dentro de cada equipa também temos este cuidado de fazer. Hum... ir sempre e acho que é essencial, mesmo para as pessoas, não só nas reuniões de equipa que fazemos aqui em loja, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

Entrevistadora: Mas existe algum momento em que todos os trabalhadores da loja estão juntos?

Entrevistado: Sim, olhe fazemos, geralmente, quando é o acionariado, o aniversário também fizemos aqui um jantarinho, assim uma coisa mais modesta, hum, mas existe, pelo menos, duas ou três situações por ano que fazemos isso.

Entrevistadora: Existe abertura para os trabalhadores poderem propor ou dar sugestões de soluções e coisas que podem ser implementadas e se sim, são, efetivamente, tidas em conta?

Entrevistado: Existe essa abertura, hum... nós temos o caso dos *briefings* que acho que é o melhor exemplo que eu posso dar, onde nós partilhamos várias temáticas e cada uma das pessoas depois tem o direito a dizer olha isto, aquilo ou aqueloutro, ou concordo com isto, ou não concordo com aquilo e tentamos sempre também esclarecer o porquê da medida ou o porquê daquilo que estamos a explicar, ou seja, qual é a razão e a consequência que pode ter o não fazer ou o fazer ou seja o que for. A porta está sempre aberta. Nós temos o nosso diretor de loja aqui sentado connosco, aqui ao lado, com o EDGCR todo e toda a gente sabe que podem chegar *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* é uma pessoa que tem uma sensibilidade para lidar com este tipo de situações extraordinária, o qual nós, como EDGCR, beneficiamos muito com aprendizagens que já tivemos com ele também hum, mas toda a gente pode opinar. Não quer dizer que seja feita a vontade, é explicado as razões. Muitas vezes, às vezes, é isso que falta. É perceber o que é que existe por trás de algumas coisas que nos desagradam, mas ou que não concordamos, ou que achamos que deve ser feito de forma diferente e quando é explicado hum, começa a fazer sentido para a pessoa, algumas conseguem mudar de opinião, outras pois...

Entrevistadora: Nunca é um não com um ponto final, é uma vírgula com um porquê...

Entrevistado: Eu acho que é uma explicação e eu falo por mim, porque eu sou curioso, eu sou das pessoas que pergunto, mas porquê? O que isto faz? O que é que acontece se eu não fizer e então acho, sinto esta

necessidade também de explicar às pessoas o que é que pode acontecer se for feito, ou se não for feito, ou para que é que é feito, qual é a intenção e acho que quando as pessoas sabem qual é o objetivo, tu explicas o caminho e sabes qual é o objetivo da coisa é mais fácil não só envolveres, mas a pessoa compreender e, se calhar, até ser uma facilitadora. Às vezes é uma meia informação que pode ser inimiga.

Entrevistadora: Qual é o lugar do *feedback* na organização? Existe nos dois sentidos?

Entrevistado: Completamente, completamente! Apesar de eu ser uma das pessoas que peço pouco *feedback*, é verdade.

Entrevistadora: Posso perguntar porquê?

Entrevistado: Olha não por... na plataforma, por exemplo, do que nós temos... chega a altura de pedir epá eu fico preocupado com a equipa em fazer as outras avaliações e esqueço-me de mim. Hum... mas muitas vezes, com a equipa, falamos daqui e uma das coisas que nós começamos e terminamos em reunião foi o que é que está bem, o que é que está mal e vamos partilhar aqui um bocadinho também do que é que nós conhecemos uns com os outros, ou seja, fazemos várias atividades de escrevermos um bocadinho sobre cada um, sobre pá criar esta tal proximidade e sentir esta confiança hum e a trabalhar também que nem todos temos a mesma opinião e que devemos saber ouvir só e não estar sempre na defensiva, hum... trabalhamos isso em equipa, trabalhamos isso em EDGCR, por isso acho que a loja também está de parabéns quanto a isso.

Entrevistadora: O *feedback* é bem recebido? Quando eu digo bem recebido é se existe uma abertura, em geral, por parte das pessoas para o receber.

Entrevistado: Maioritariamente, sim, olhe dou-lhe o exemplo de um colega de equipa que está aqui na nossa loja (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade dos dados*) que faz isso de uma forma também muito, muito porreira que é, eles fazem a auto volta e depois fazem esse confronto de *feedback* um com o outro a dizer, olha acho que isto, acho que aquilo e partilham, já têm uma maturidade diferente. Vai também com o feitio da pessoa. Há pessoas que estão mais abertas a esse *feedback*. Se aceitar, é dado, se não aceitar, também é respeitar. Isto é, são questões emocionais mesmo.

Entrevistadora: A loja no fundo vai educando para esta questão do *feedback*...

Entrevistado: E cada vez mais as pessoas percebem o benefício que é, afinal veem-me desta forma. Afinal veem isto e eu será que... leva as pessoas a se questionarem um bocadinho e às vezes a mudar comportamentos e atitudes.

Entrevistadora: Como é que são geridos os conflitos internos?

Entrevistado: Acho que são geridos de uma forma natural, sem grande alarmismo, questionando as pessoas que estão a criar esse conflito, hum... e abordar de forma direta, porque... direta no sentido de procurar perceber, imagina alguém que está sempre, o caso do covid, tivemos aí uma situação de alguém que estava sempre, a empresa devia vacinar e a empresa não sei quê, a criar assim uma nuvem, digamos assim, contra todas as medidas que foram tomadas, que foram excecionais, ainda acharem que era pouco e que era uma obrigação e que isto e que aquilo e foi conversado com essa pessoa de forma natural, olha porque é que estás a dizer isto, porque é que isto está a acontecer? Ouvir o que é que a pessoa dizia, mostrar a sua visão da coisa sobre o tema e explicar, olha já existe isto, já existe isto, já existe isto e às vezes foi chegar ao ponto de dizer assim, mas se preocupa tanto a vacinação e a preocupação é tanta de poderes levar a doença para casa, nesta altura isto é grátis, podes ir vacinar-te, só não vais, porque não queres, não é uma obrigação da empresa e às vezes as pessoas... ou seja, isto é sempre gerido de uma forma muito... eu acho que às vezes até boa demais

na minha opinião. Às vezes até tentamos ser sempre... a gente escuta, tenta sempre explicar as coisas às pessoas hum, mostrar o porquê e muitas das vezes, se for algo que conseguimos melhorar, sem dúvida que o fazemos. Claro que se alguém vier a reclamar, aí as minhas botas e isto ou aquilo, são situações que nós na hora, tudo o que está ao nosso alcance como loja poder simplificar, facilitar ou ajudar, fazemos. Agora, quando são de carências, quando são feitos, quando são estas coisas, tentamos de uma forma pedagógica que é explicar realmente o que é que é, porque é que é, agora a gente também, nós não conseguimos também abrir a cabeça das pessoas e mudá-las, mas tentamos gerir a coisa... não há grandes conflitos, nem peixeiradas, nem nada, é feita de uma forma super tranquila, algumas pessoas até podem nem se aperceber que existem conflitos, mesmo dentro da equipa, pôr as pessoas a conversar. Já tive situações na logística de ter dois colaboradores que aquilo... por crenças, coisas parvas que ao falar com um, ao falar com o outro, perceber que um tem uma visão do outro de forma diferente e desafiar as pessoas a conversarem, olhem, vão-se embora agora dez minutos, vão falar um bocadinho, vão-se conhecer... foi brutal, foi brutal, porque não sei quê, mas vai de cabeça limpa, não vais com aquela coisa de aí fulano A, B ou C já me fez isto, esquece, limpa a cabeça, vai conhecer o teu colega e dá-te a conhecer, pergunta se ele está disponível, foi uma mudança radical de comportamento, de melhoria de trabalho, de mais entreaajuda, de espírito de equipa reforçado hum, e às vezes basta isto e estar atento um bocadinho também para, muitas vezes são crenças, é aquilo que eu estou a dizer, são... e a tentar desmistificar um bocadinho, naquilo que a gente consegue, são vitórias, aquilo que a gente não consegue depois temos de ir lidando com elas e gerindo também, tentar minimizar o estrago que possa fazer nas outras pessoas, porque alguns deles também conseguem ser influenciadores sobre os outros e então quando se não consegue resolver o problema, é fazer com que o outro que está a começar a ser influenciado, também perceba o que é que está a ser feito, o que é que existe e, se calhar, ser ele a começar a combater, não é puxá-lo para o nosso lado, mas é mostrar que são pessoas que também têm dois dedos de testa e pensam e começam a pensar, realmente isto não é assim tão... já aconteceu.

Entrevistadora: Quando há um elevado grau de desacordo, como são tomadas as decisões?

Entrevistado: Primeiro, há uma escuta de todos, a decisão é sempre tomada, eu falo, por exemplo, em EDGCR, a opinião de todos... imagina hum, estamos a fazer a parte de avaliação, as chamadas MAGCR1, não é bem avaliação e há um critério de avaliação. Eu vou ver os meus colaboradores de uma maneira, a minha colega vai ver os seus de outra. Uma das coisas que nós fazemos e já fazíamos há anos, reunimos e nós falamos da equipa dos outros. Ou seja, imagina que há uma avaliação de um a quatro. O quatro é o expoente máximo. É aquele que é mesmo suprasumo, fora da caixa. O um é aquele que está mesmo abaixo do mínimo exigido, também não é péssimo, ok, mas depois há o médio e há aquele que cumpre. Há assim o um, o dois, o três e o quatro. Hum, quando nós falamos da nossa equipa, nós apresentamos este colaborador, x x x, está neste nível, imagina nível três. Os meus colegas vão abordar o tema e dizer opá, há situações aqui que eu observo, porque eles fazem chefia, também têm outra observação quando eu não cá estou ou quando há, concordo contigo, não concordo. Então isto é feito de forma unânime também para perceber e falamos entre todos para que também haja um critério de igualdade na avaliação. Não é o meu porque arruma muita bem, tem quatro, é um suprasumo, o meu se calhar carrega mais e tem um três. Não é o carregar ou o arrumar, mas é ser uniforme o critério de avaliação, mais de justiça, porque eles comunicam também entre eles e então acho que isto é essencial para criar também o bem-estar naquilo que é a avaliação e todos perceberem a que nível é que estão de forma hum... não vou dizer uniforme, mas quase, porque não há uma grande discrepância entre alguém que se calhar entrou agora e é considerado um suprasumo, que pode acontecer, e o outro está cá há dez anos e não passa daquele nível. Isto é feito sempre em EDGCR, muitas decisões são sempre tomadas em EDGCR. Hum, sei lá, assim mais exemplos que a gente possa tomar. Dentro da equipa também é escuta da equipa, o que é que acham melhor fazer, por exemplo, nas reuniões, olha existe isto, isto e isto. Há três

sugestões, dada por A, por B, a minha é esta. O que é que vocês acham? O que é que acham que pode ser a melhor? Há uma discussão...

Entrevistadora: É a democracia?

Entrevistado: Um bocadinho, é cada um poder partilhar, dizer a sua opinião, agora se fôssemos a votos, qual é que era? Há um empate, qual é que a gente experimenta primeiro? Alguma coisa temos que fazer, não podemos é ficar assim, lá está, a tal tentativa erro, vamos experimentando as soluções, muitas opiniões que eles dão são aplicadas ali na logística, então, várias situações que já foram trazidas noutras lojas, vistas em outras lojas, foram aplicadas de imediato e eles de forma autónoma olha vi isto, montei, facilita, fazemos assim, fantástico, tem espaço para isso. Agora, o conflito também é dentro da loja, sempre que há alguma coisa aqui e principalmente eu falo como EDGCR que é, pá tens uma situação, tens um colaborador que está a ser problemático, então há uma atenção especial com esse colaborador, não no sentido de perseguição e, pelo contrário, no sentido de estar atento e de se calhar, tentar facilitar também a vida àquela pessoa no sentido de não... não que se sinta perseguido, não é nada disso. Muito pelo contrário, mas também não deixar que ele influencie os outros, ou seja, controlar a situação..., mas sempre de forma transparente, porque sabemos tudo, entre aspas.

Entrevistadora: Um exemplo de um momento que tenha sido uma celebração de sucesso. Aconteceu alguma coisa espetacular hoje no dia, é celebrado?

Entrevistado: Todos os dias... a gente *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e depois já é a iniciativa dos próprios colaboradores também de fazerem ou, por exemplo, no caso das reuniões, eu por acaso não falei nisso, vêm com um bolinho, eles trazem um bolinho, ah pá isto é brutal, mas festejamos tudo e mais alguma coisa. Nesta loja eu acho que é raro o dia em que a gente não festeja nada, sim, sim, seja qualquer coisa é motivo, porquê? É o reconhecer, é o motivar as equipas de trabalho, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

Entrevistadora: Quem é que trata dessa parte toda?

Entrevistado: Opá várias pessoas, temos a parte de serviços que é geralmente quem trata disso, depois temos um colega *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, mas normalmente temos um grupo específico da parte da frente loja, equipa de supervisão de caixa e isso que estão responsáveis por garantir a compra da tal fruta, do pão, é feito o bolo *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, por exemplo, é motivo de festejo. O objetivo é vinte, mas os quatro já estamos a comemorar. Já estamos nos quatro. Hum e então acho que esta loja é a imagem de marca mesmo disso, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* isto está mesmo inato naquilo que é a nossa cultura da loja, sim, sim, sim... o festejar, sem dúvida nenhuma, sem dúvida.

Entrevistadora: Estamos quase no fim, duas últimas perguntas, de que tipo de flexibilidade é que os trabalhadores gozam?

Entrevistado: Tipo de flexibilidade, como assim? Ajude-me a perceber essa pergunta...

Entrevistadora: Flexibilidade de horário, de trabalho...

Entrevistado: Ai isso é total, acho que até demais, acho que até somos flexíveis demais que até ficam chateados quando nós, por vezes, não conseguimos fazer a vontade, mas nesse sentido... pá acho que falo pelo pelos meus colegas todos. Todos temos esse cuidado de se preciso de um dia para uma consulta, preciso de sair mais tarde, preciso chegar mais cedo, nós não somos rigorosos ao ponto de dizer assim, então vais sair

duas horas a gente vai-te descontar duas horas, ou facilitamos até às vezes, epá sentiu-se mal por alguma razão, em vez de ser a coisa de trazer a justificação e não ganhares aquele dia, então olha, troca a folga, faz de conta que tiveste de folga neste dia para não perderes o vencimento, ah nesse sentido pá somos super, lá está, a parte humana e acho que aí somos todos e falo pelos meus colegas todos que facilitamos sempre que possível, sempre que é necessário aí total, seja na parte de horários, hum, seja na parte, às vezes, até de pedidos, imagina para mudar de departamento, porque não está confortável, pá, lá está, a parte humana, estamos abertos a isso, negociamos entre colegas, na outra loja acontecia muito isso, aconteceu muito estar a receber colegas de outros departamentos, porque não era aquela tão... isso acho que estamos super, super bem.

Entrevistadora: Última pergunta, comunicação dentro da empresa, como é que funciona? Como é esta comunicação entre as pessoas? Qual é o papel desta comunicação nas relações interpessoais?

Entrevistado: Nós já vínhamos com um grande hábito do WhatsApp, isto o PICGCR2 é a nossa ferramenta de nós termos grupos para as diferentes áreas hum... a empresa partilha muita informação, começando pela parte da empresa, muita informação, nós damos a conhecer tudo o que é da empresa aos colaboradores nas reuniões de equipa ou reencaminhamento do *e-mail* ou de um *post*, ou seja, do que for, ah lá está, toda a gente tem acesso a tudo. Sempre responsabilizando as pessoas que é informação reservada, que não é para andar também a espalhar aí, existe essa responsabilização hum... na comunicação entre colaboradores é o mais aberto possível, é o tu cá tu lá, existe essa proximidade, os espaços são abertos, não há ninguém que tenha algum receio de chegar aqui e falar com o diretor de loja ou com o seu chefe, pode dizer preciso de falar contigo, preciso disto, a porta está sempre aberta. Hum... tentamos também, claro que há informação que não faz sentido estar a partilhar ou faz sentido partilhar com alguns, mas acho que é aberta, é eficiente, às vezes até pode ser excessiva, porque há muita coisa que não interessa, mas para a área, lá está, porque chega um nicho que não é o da área, de forma generalizada, mas é uma boa comunicação, só não...

Entrevistadora: Essa questão do excesso, não é?

Entrevistado: Isso então é brutal, isso é dou-te um exemplo, nós temos, sei lá, só da logística, deve haver para aí uns quinze grupos, mas lá está, porque é que existe quinze grupos? (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade dos dados*). Ele acaba um trabalho ou deixa alguma coisa ali pendente, ele partilha nesse grupo com aquela equipa. Não faz sentido estar a pôr no grupo da loja toda a dizer olha isto ficou aqui. A pessoa das madeiras passa-lhe ao lado, só perdeu tempo e aquilo só apita e depois é mais perda de tempo do que a realidade ou informação útil. Utilizamos o telemóvel constantemente para chamar, para comunicar, seja o que for, para mostrar sucessos de vendas, olha de cinco mil euros vendeu o colega ontem, olha isto, portanto, é super partilhado e está sempre, sempre a apitar. Há grupos que eu já tive que sair, porque realmente... é mais para me darem informação, porque tem a ver com a logística, eu percebo, mas chega ali a um ponto que aquilo é muita coisa e por isso é que eu digo, sinto que às vezes há excesso de informação, posso dizer, por exemplo, a nível nacional nós temos um grupo e fazemos reunião mensal com todos os responsáveis, ou seja, nós juntamo-nos, partilhamos o que é que cada um faz, sucessos, dificuldades, como é que vocês fazem isto, como é que vocês fazem aquilo, como é que a loja tem bons resultados aqui, o que é que estás a fazer e depois temos uma reunião com videoconferência, pelo menos uma horinha, todos os meses, para frente a frente comunicarmos e acaba por servir também de exemplo e partilhamos muito isto. Lá está, a tentar também juntar o multi formato, a multifunção, mas que seja tudo igual em todas e estamos a ir para esta, estamos a conseguir, gradualmente, ir chegando a esta realidade dentro da GCR.

Entrevistadora: Há tempo para isso tudo?

Entrevistado: Não é fácil, não é fácil... eu posso dizer que esta semana comecei a trabalhar na segunda, hoje é sexta, só ontem é que estive na loja, primeiro dia, ontem foi o primeiro dia que estive aqui na loja e hoje estou também e vou estar sábado, mas em cinco dias de trabalho, três estive ausente.

Entrevistadora: Muito obrigado.

Entrevistado: Obrigado eu, espero ter ajudado.

Entrevistado: Trabalhador 1 da loja 2 da grande cadeia de retalho (T1L2)

Data: 25 de março de 2022

Local: Loja 2

Entrevistadora: Qual a sua função na organização? Em que consiste o seu posto de trabalho?

Entrevistado: Bom, estou como diretor de loja, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, em que é que consiste a função de um diretor de loja? Acima de tudo, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* tem muito a ver com transformação e ajudar o processo de transformação de *mindset*, de integrar o que são as novas funções das funções de *management*, além de toda a parte tradicional de loja, comércio, de *shopping*, de *stocks*, gestão de *stocks*, gestão de conta, da conta de exploração, de descontos, de operações comerciais, trabalho de fila, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e transversalmente cada diretor leva uma tarefa transversal, mas neste momento, o mais importante é ajudar a mudar o *mindset* para esta nova organização que estamos a atravessar de tradicional retalho que fomos, que ainda somos um bocadinho, para uma empresa plataforma, que é no fundo o que estamos a fazer, ou seja, a loja, a GCR hoje não é uma loja física por si só, é um conceito e é esse processo que estamos a atravessar e esse processo que temos aqui mudanças de mentalidade e é isso que eu tento ajudar e no fundo estamos todos a ter formação nesse sentido, nestes últimos dois anos, de forma super intensa, quando digo nós diretores, nós TRE2, nós TRE1, que assumiram agora uma função de *management*, que não tinham anteriormente, eram muito mais operacionais e, portanto, tem muito a ver com o *mindset*, *coach*, *mentoring*... além do normal do dia a dia, mas se hoje tiver que dizer o que é que é importante, hoje, é ajudar as pessoas a fazerem este percurso de transição para o que é a nova função, o que é a nova realidade, as novas competências... e perceber de cada um quais são os pontos fortes, lacunas, onde podemos ajudar, onde podemos formar, para que as pessoas cheguem todas ao outro lado e entendam a empresa como um conceito plataforma multi, que pode ser *online*, físico, telefone, loja, ponto de recolha, sei lá, no meio do *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*... mas que entendam que a loja, e ainda estamos muito alicerçados no conceito a loja como o mundo e a loja hoje deixou de ser o mundo.

Entrevistadora: Pedia-lhe só para fazer aqui uma distinção, que eu própria acho que fiz confusão no início entre o que é o diretor de loja e o chefe de loja.

Entrevistado: O diretor de loja é responsável pela loja no todo, pela gestão da loja no todo, pela gestão da equipa, pela gestão comercial, pela gestão do espaço, pela gestão da segurança da loja, da parte *safety*, da parte estrutural, pela parte comercial, pelo cliente, ou seja, é responsável pelo todo, enquanto o TRE2 é responsável por departamentos. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* Este negócio tem muita autonomia, claro que existe aqui uma espinha dorsal e orientações, mas depois o TRE2, na gama que trabalha, naquilo que é o ramo de atividade, a influência do índice de poder de compra da sua área de influência, do shopping, tipologia de cliente que tem, ele adapta a gama ao local, à região. Claro que existe uma espinha dorsal, Portugal também não é assim tão grande, mas tem muitas particularidades. Muitas vezes aquilo que se compra aqui no RGX, ou a área de influência onde nós estamos, tem um poder de compra diferente do

que terá em *(outras regiões do país)*, portanto, é muito esta adaptação e conhecer o mercado, é perceber ok, que estratégia é que eu tenho, anualmente definir a estratégia, onde é que as coisas não correram bem, o que é que o mercado está a fazer, quais são as tendências e em função disso alinhar depois a oferta, no fundo, ao cliente.

(perguntas retiradas por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Qual o significado que atribui ao seu trabalho?

Entrevistado: O significado... em que sentido?

Entrevistadora: Para si, o que é que representa, a importância... enquanto pessoa, que significado é que tem para si realizar este trabalho? Porquê este e não outro qualquer?

Entrevistado: Eu vinha de uma área completamente diferente, quando vim para aqui... eu trabalhei *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*... e surgiu a oportunidade e é uma área que como era comércio, gestão de pessoas, já fazia um bocadinho onde estava e negócio, digamos assim, vim descobrir, tinha aquele bichinho de quando era pequenino e lembro-me de negócio em geral, das vendas e daquilo tudo ali de família que fui acompanhando e foi por aí um bocadinho *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. O que é que isto significa para mim? Dá-me imenso gozo, estou aqui há *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* dá-me imenso gozo aquilo que fiz aqui nesta loja, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* o que significa para mim é poder dar soluções aos sonhos dos clientes e traduzir isso na loja *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* é ter uma loja muito inspiracional, que o cliente entre e sinta-se... seja agradável estar na loja, seja agradável a visita, seja agradável a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* dá-me imenso gozo esta parte, poder dar ao cliente essa experiência, não ter de ser uma loja produto numa prateleira, pode ser algo e falo não é só da cozinha e da decoração, que normalmente é mais apelativo, seja técnico, seja ferramentas, as pessoas podem ter uma experiência, podem ter um apelo e pode ser criativo a forma como se apresenta o produto e não tanto o produto numa prateleira *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* é tornar a loja mais loja, mais inspiracional e isso dá-me imenso gozo. Depois outra parte... isto faz-se com uma coisa que é muito importante que são pessoas e estão cá *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*... estamos a apresentar o que é um bocadinho a estratégia, o que é que se pretende e as pessoas estão muito abertas a vamos embora... e predispostas a... e isso é muito bom, estamos a começar a fazer coisas muito interessantes e é verdade, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* mas é o que significa para mim, acho que é dar a GCR por si e o grupo, já surge um bocadinho como isto que é vamos dar soluções aos clientes, seja solução de uma torneira, de um parafuso ou de remodelar a casa toda. Aquilo que quero transmitir é que podemos fazer isto de uma forma... e a empresa de alguma forma o quer fazer, podemos fazer isto de uma forma muito agradável para o cliente, porque se hoje vamos ser uma empresa plataforma com vários conceitos, a visita à loja deixa de ser, se calhar, uma coisa tão regular. A visita à loja tem de ser algo memorável e não tipo, vou à loja e ah sim ok é isto, tem de ser algo memorável e temos de tornar a visita memorável. Se eu em vez de ver um cliente médio, que vem uma vez e meia por mês à loja, se calhar passa a vir uma vez de dois em dois meses, porque pode comprar *online*, porque pode recolher no ponto de correio ou no *pickup point* perto de sua casa e comprem no *site*, pode ver no *site* e comprar na loja, mas interrompe aquele ciclo vá, tão regular. Então, se eu venho, venho e é agradável. Eu gosto quando um cliente entra e diz epá entramos dentro desta loja e esquecemos que estamos cá dentro e a visita prolonga. O prolongar tem um intuito, portanto, isto é um negócio, mas esse prolongar... eu vou gastar dinheiro, mas que seja agradável gastar dinheiro e não me sinta numa loja fria, desumana, desumanizada, não é desumana no sentido de as pessoas são simpáticas, atendem, é por isso que trabalhamos, mas sem ter uma loja fria, desconfortável, tipo armazém e não sentir loja e é isso que,

independentemente, as pessoas dão calor à loja depois, mas podemos torná-la mais agradável, portanto, é um bocadinho assim, de grosso modo, podíamos falar horas sobre isto.

Entrevistadora: Quais os valores dos quais não abdica?

Entrevistado: Confiança! Lealdade... a partilha, com certeza... acho que são os três assim, acho que são a base de construir-se uma loja...uma loja... qualquer coisa, acho que é a base de construir qualquer coisa, acho que isto é transversal ao profissional e pessoal. Construir-se qualquer coisa constrói-se com pessoas e para construir com pessoas tem que haver estes laços de confiança, seja aqui, seja onde estive ou seja na vida pessoal, portanto, acho que são valores... e são valores que são transversais à empresa também e são transversais à nossa vida pessoal.

Entrevistadora: são os inegociáveis...

Entrevistado: sim, são! Porque é à base da confiança que se pode construir tudo depois.

Entrevistadora: Esta pergunta, se calhar acabou por me responder nesta anterior, mas seria em relação aos valores da empresa e se sente que são partilhados pela maioria das pessoas que estão cá.

Entrevistado: A empresa baseia-se em valores humanos e aliás, se calhar o sucesso da empresa tem muito a ver com isso e com aquilo que se tem feito desde a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, mas tem a ver com... trabalhamos com pessoas e são as pessoas que fazem acontecer a empresa e são pessoas que fazem o sucesso da empresa... 99,9% das pessoas em Portugal e mesmo lá fora, são acionistas da empresa, portanto, de acreditar no projeto em que estão, em que se envolvem e quando estão a construir, estão a construir valor para eles também, não é só trabalho é o emprego das pessoas, é um emprego que trás resultados, há partilha de resultados, há partilha do tema, há partilha do saber, portanto, isto está muito intrínseco na empresa, nas pessoas e... tem acontecido, porque é natural, há *turnover*, as pessoas saem não sei quê, porque às vezes surgiu a oportunidade xpto... a empresa tem sido muito reconhecida como uma empresa formadora e depois estamos muito expostos a esta erosão que é, quando precisamos de pessoas, onde é que nós vamos? Porque as pessoas são formadas, porque as pessoas tecnicamente são qualificadas e depois acabamos por sofrer aqui um bocadinho a erosão, ainda para mais quando à volta não há tanta... e eu falo aqui se calhar um bocadinho por baixo, se calhar lá em cima pode não ser tanto, mas temos sofrido isso um bocadinho... tecnicamente vão buscar as pessoas porque são muito boas... formadas, técnicas, qualificadas, não é só a parte do atendimento e isto leva a que depois haja esta erosão.. agora as pessoas não saem da empresa pelo... e isto fazemos entrevistas de saída quando há saída das pessoas, a identificação com o ADN, com a empresa, os valores, em muito poucos sítios, não é que não haja, há e conheço algumas, mas é muito reconhecido pelas pessoas e a forma como recebemos, como formamos, como acolhemos, como tratamos, é uma coisa que fica, pessoas que às vezes já saíram daqui há anos, que estão noutras insígnias, noutros sítios dizem epá este ADN... isto eu não encontrei... pá realmente fui para o cargo x ou y, mas este estar, este quase achatamento, porque apesar de existir uma hierarquia, existe uma proximidade e uma relação muito, aliás *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, não existe aquela coisa de o senhor diretor, há uma relação com as pessoas, do operador de logística, de caixa ao vendedor ou o que for... ao diretor geral... e isso sente-se e é genuíno e as pessoas identificam isso muito como sendo... este ADN muito... como espinha dorsal da empresa.

Entrevistadora: sentem que fazem parte...

Entrevistado: Sem dúvida e isso as pessoas reconhecem e a maior parte das pessoas que entram cá e acontece, as pessoas às vezes quando já estão cá há mais anos já é um bocadinho... não é que... já é natural, mas quem entra, e quem vem às vezes de alguns sítios, aqueles primeiros meses são um bocadinho impactantes, ou muito impactantes. As pessoas ficam surpreendidas com aquilo que têm, que se proporciona, que se disponibiliza, na relação... isto é um negócio, mas é um negócio que pode ser agradável e divertido de estar cá e não ser algo pesado e tipo tenho que me levantar para ir trabalhar... e isso faz, se calhar, também muito o sucesso da empresa.

Entrevistadora: Na verdade esta pergunta também acho que já acabou por responder... a estrutura organizacional da empresa, como é que as pessoas estão organizadas e respetivas funções...

Entrevistado: Sim, a hierarquia é muito plana, apesar de existir esta hierarquia de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, portanto, temos uma série de funções, a loja está e isto faz parte deste processo de transformação, estamos a definir estratégias para poder focar mais nas pessoas em determinadas áreas e não ser tão... multitarefa, digamos assim, porque ganhamos mais em ter pessoas mais disponíveis para o atendimento, em ter pessoas mais disponíveis e focadas no reposicionamento, contacto com o cliente, etc. etc., portanto, temos esse processo de transformação, mas é uma hierarquia que existe, mas que a linha é muito ténue e diluída no sentido da relação, mas sim, a hierarquia é o que lhe acabei de dizer. Depois claro, existe a hierarquia para cima, existe o *(excerto e próxima questão retirados por questões de ética e de confidencialidade)*.

Entrevistadora: Quais os traços mais valorizados no perfil profissional no momento da contratação? Vou acrescentar aqui mais uma pergunta porque o T1L2 há bocadinho referiu a questão das entrevistas de saída, então ia fazer quase duas perguntas, o que é mais valorizado no momento da contratação e em que é que consiste a entrevista de saída?

Entrevistado: O que é que é mais valorizado no momento da contratação... depende para onde vamos contratar, agora o mais valorizado, claramente, a relação, a parte humana, porque o resto nós podemos formar, as competências técnicas, de produto, porque a maior parte da contratação que fazemos, por exemplo aqui, olhando para esta zona, as pessoas não vêm de áreas técnicas, vêm *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* vêm de áreas completamente... nós formamos as pessoas, agora as pessoas, a relação, a parte humana, a parte de valores e depois sinto, com certeza, as competências, porque em determinadas áreas precisamos de determinadas competências e depois a seguir formamos as pessoas, mas se calhar, das coisas mais valorizadas hoje é esta parte, falando do recrutamento, por exemplo, para a área do comércio, tem que haver uma relação, tem de haver um gosto pelo cliente e da *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* às vezes podemos trazer isto. Muita gente vem com um desgaste muito grande destas áreas e muita gente trabalha 10, 15 anos em *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, vêm desgastadas da relação e depois tem muita gente que procura vir para aqui para trabalhos mais de *backoffice* ou de logística, não quer estar à frente do cliente, portanto, hoje torna-se difícil, se calhar estes dois anos de covid não ajudaram, as relações tornam-se mais difíceis, as pessoas estão mais *on the edge* da coisa, os nervos mais à flor da pele, digamos assim, se calhar um bocadinho, mas primeiro, vai-se à procura de determinadas competências específicas de atendimento, de venda, de gestão, tem muito a ver com a área onde vamos buscar, mas acima de tudo tem muito a ver com esta parte relacional da pessoa. Precisamos de pessoas relacionais, pessoas que gostem de estar com o cliente, frente ao cliente, gostamos de pessoas que criem uma relação, pessoas que trabalham em rede, pessoas que trabalham com diferentes células vá, e tem que haver esta relação. Deixamos de contratar perfis às vezes muito... que pareciam que eram bons perfis, pessoas que trabalham muito e que depois a seguir não se adaptam, que depende só de mim e depois aqui não dependemos

só de nós, dependemos de uma rede de pessoas que trabalhamos em conjunto e por vezes não é fácil encontrar esse tipo de pessoas, mas sim, depende, e depois para onde é que vai, parte de gestão, quando é determinadas funções, se formos para um TRE1, para um TRE2, vamos à procura de determinadas competências, se formos para um perfil de venda vamos à procura de determinadas outras competências, mas tem muito a ver com este... a pessoa... nós temos o aberto, o interdependente, portanto, que a pessoa queira trabalhar, que seja impactante e queira fazer a diferença, porque as pessoas aqui têm essa autonomia que provoca, por vezes, medo, que é a pessoa é formada e tem uma rede que pode e deve trabalhar, mas ao mesmo tempo tem muita autonomia que nem toda a gente gosta muito. A autonomia traz responsabilidade e há quem goste de não, digam-me o que é que é para fazer e aqui não é o perfil de pessoas que procuramos, de todo, e essas pessoas normalmente não estão aqui muito tempo e às vezes são bons profissionais, só que isto anda tudo a mil e as pessoas têm de ter... não quer dizer que não trabalhe com, com certeza, mas tem de existir esta vontade de querer fazer, de curiosidade, de ir à procura, de perceber como é que se faz, de perguntar com certeza, de trabalhar com, mas depois tem de tomar responsabilidade e às vezes, há aqui coisas que têm de tomar responsabilidade e assumir, com base em data, com base em formação, em conjunto com a equipa, mas tem de a tomar e nem toda a gente gosta e isto parte, e atenção que eu não estou a dizer isto de chefias intermédias, um vendedor ou um operador de logística por vezes tem de tomar decisões, por vezes tem de assumir e dizer, vamos dar um desconto ao cliente pela razão x porque tenho o cliente à frente e tenho de tomar a decisão, não vou estar olha, posso fazer coiso, que vai perguntar ao outro, que vai perguntar ao outro, a pessoa tem autonomia para fazer isto, desde que devidamente fundamentada, tem o cliente à frente, tenho a razão x ou y, eu tive de tomar uma decisão, e não fique à espera, olhe agora aguarde aí só uma hora que eu estou à espera que o meu diretor pode ser que diga alguma coisa e está numa reunião e só me diz daqui a duas horas. Não, existe essa autonomia. A ideia é sermos céleres na resposta ao cliente e na satisfação do cliente, não sei se respondi à pergunta...

Entrevistadora: Sim, sim... em relação às entrevistas de saída...

Entrevistado: As entrevistas de saída é tentar perceber muitas vezes o porquê da saída e o que é que não correu bem durante o percurso. As entrevistas já cheguei a fazer algumas, mas normalmente são feitas hoje pelos recursos humanos. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* É tentar, acima de tudo, perceber o que é que não correu bem na experiência GCR, o que é que o levou a sair, porquê, e é verdade que depois percebemos que não teve tanto a ver com aquilo que nós somos enquanto empresa, o tal ADN, esse normalmente é muito reconhecido e muito falado, mesmo em pessoas que já saíram há anos que há bocadinho comentava, às vezes tem a ver com oportunidades de... existem aqui duas coisas, hoje somos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Nem toda a gente está na disponibilidade hoje de se movimentar e com esta transformação criou-se muito mais oportunidades, mas... eu tenho aqui *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e estão aqui x evolutivos, esses x evolutivos pode surgir uma oportunidade aqui, mas pode surgir em *(outras cidades do país)* e, por vezes, a falta de mobilidade condiciona as pessoas, o que é normal, porque têm a família, têm filhos, têm um pai, uma mãe, o que for e ao acontecer isto, por vezes, faz com que algumas pessoas possam sair porque ok, mas eu quero evoluir e se calhar ter de estar à espera aqui seis meses, um ano, um ano e meio e nestas novas gerações está a acontecer assim de uma forma aceleradíssima que é ok, fiz, *check, check, check*, qual é o próximo passo? Por muitos desafios que tenham, por muitos projetos transversais que fazemos e tudo o que está a acontecer hoje na empresa, há muita gente que acaba por assumir ok, *check* no quê? Seis meses? Um ano? Há mobilidade e ok, aproveitam, ok vou para aqui e vou para ali e surge, mas muita gente quer ficar dentro da área de influência acaba por sair porque quer rapidamente evoluir e nem sempre... premiamos estabilidade, premiamos pessoas que queiram fazer o percurso connosco, premiamos pessoas que queiram estar e fazer o percurso connosco e temos aqui pessoas, tenho aqui um colega que tem *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, portanto, a ideia

não é termos aqui pessoas dois anos, cinco anos e despachar e vamos buscar outra, pessoas que queiram, que acreditem no projeto e que evoluam com o projeto e ao fim de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* continuem com esta vontade, com esta energia do fazer acontecer e não tipo ok, vá, quando é que chega a minha vez, e isso é muito bom, continuam a identificar-se com o projeto, gostam muito de estar cá, identificam-se com o ADN da empresa, isto é fabuloso termos pessoas assim, portanto, isto também leva ao outro lado que é apesar de entrar pessoas e neste momento estamos a recrutar também para determinadas funções, há entrada de pessoas, há entrada de frescura, de novas gerações, mas depois às vezes no processo evolutivo estamos condicionados, hoje é mais fácil, temos muito mais lojas, há uns anos tínhamos uma loja no RGX, era mais difícil, hoje *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* mas acho que a saída prende-se muito por isto, por ou função, ou, eventualmente...

Entrevistadora: a progressão de carreira...

Entrevistado: *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*... as pessoas muitas vezes acontece, a primeira vez dizem que não, a segunda vez dizem que não, porque sentem-se... gostam de estar cá, identificam-se com o estar cá, só que a dado momento epá, ofereceu-me x e é irrecusável, ou a função y e vou para chefe de vendas, às vezes são empresas já com alguma coisa e têm 3, 4 vendedores, ofereciam-me carro, ofereciam-me... fim de semana, que esta parte do salário emocional também tem o seu peso porque nós trabalhamos de segunda a domingo e apesar de termos horários mais reduzidos, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e estamos num processo de evolução, uma empresa destas normalmente sábado e domingo não trabalha, ao sábado até à uma, ou seja, esta parte depois emocional, de família, às vezes também pesa, portanto há aqui algumas coisas que levam a... mas acima de tudo não tem a ver com... estamos muito tranquilos com aquilo que é hoje o cerne e o que é o nosso ADN e as pessoas reconhecem muito isso. Tem a ver com o resto, apesar de que a empresa está numa estratégia e quer-se posicionar nas 25% das empresas que melhor pagam em Portugal dentro deste ramo e estamos a caminhar para lá, mas pá, um especialista, se chegar... é fácil. Eu se tivesse um negócio e precisasse de pessoas sei onde é que vinha e depois, é uma questão de dinheiro, ou cargo...

Entrevistadora: certo, mas nunca é por aquilo que vocês são enquanto...

Entrevistado: até hoje... é assim, eu estou a falar de uma coisa, conheço a realidade de algumas, do *feedback* que me passam depois os recursos humanos e até hoje não houve... pode ter havido aqui às vezes alguma coisa de departamento, alguma erosão com alguma coisa de colega ou de chefia, mas isto é zero vírgula... tem a ver muito com isto, a grande... as pessoas mencionam e é uma das coisas, volto a dizer, devolvem muitas vezes a dizer, eu saio, porque vou para o cargo x, mas como empresa, como equipa, como colegas, a interação que existe entre todos é brutal e algumas pessoas já saíram depois, ao fim de um ano visitam ou vêm à loja e dizem epá, realmente estou a gostar do que faço, mas o ambiente não tem nada a ver, as pessoas não tem nada a ver, as próprias regalias que as pessoas muitas vezes não olham para o todo, isto depois é outra questão... as pessoas olham para a parte, ah porque vou receber x, mas esquecem-se do resto, que são as regalias e benefícios que a empresa dá, de seguro de vida, seguro de saúde, prémios trimestrais, prémios anuais, participação nos resultados, de acionariado, da disponibilidade de frutas, de sopas, de refeições... epá tudo o que existe, que existe hoje e depois às vezes isto torna-se como assumido e depois quando vou para outros sítios ah espera aí, se eu juntar isto tudo, que as pessoas às vezes não fazem a conta com o todo, epá fui ganhar x e afinal estou a ganhar menos dinheiro... e esse todo, que muitas vezes tentamos explicar às pessoas quando vêm para cá, que além dos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, têm mais o subsídio de refeição e tem mais isto, isto e isto e as pessoas não entendem isto como... ou não querem entender, porque no momento ah vou ganhar x, e não olham para a outra parte, esse x tem um x de desconto... alguém dizia ah mas o subsídio de refeição, eu conto com o dinheiro que cai na conta, nós temos a opção ou cai

na conta ou cartão de refeição, eu disse então mas recebes no cartão refeição o subsídio, os *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, recebes no cartão... ah sim mas não vejo... está bem mas se tu fores ao restaurante, ao supermercado... e às vezes são coisas que até é complicado de... então mas é dinheiro, tu além dos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* recebes mais *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, portanto, tens de ter isso em atenção... ah está bem mas eu giro com o que está na conta, por amor de deus... são coisas que às vezes, há quem dê muito valor e reconheça isto e há quem não perceba ou que percebe tarde demais, que é muitas vezes depois de sair e dizer, epá realmente não foi... já aconteceu, não foi a melhor opção, epá o ambiente afinal disseram-me que era x, y e aquilo, mas estava indexado, mas estava não sei quê, mas era por baixo, portanto, é bom ouvir este, infelizmente para as pessoas, mas este retorno é bom, estamos no caminho certo, estamos a fazer as coisas certas e na maioria, as pessoas reconhecem, eu estou a falar disto, falamos em um valor desigual de pessoas, mas acontece.

Entrevistadora: Entrando agora mais no campo da formação, qual o papel da formação na estratégia da empresa?

Entrevistado: É fulcral! O ter, o saber... o ter, o saber e... a outra palavra, falta-me o terceiro, mas são os pilares que fazem esta empresa, portanto, o saber é essencial e... investe-se dinheiro, tempo, e tempo das pessoas, tempo de trabalho, não é, estes dois anos passou-se muito para o digital, estamos a retomar novamente o físico, gradualmente, em fábricas, seja em fornecedores, seja em sala, seja em empresas consultoras, neste momento, estes últimos dois anos está-se a fazer um processo de formação, principalmente nos vendedores, *mindset*, mudança de realidade, o que é a nova loja digital, o que é que é este novo conceito... nas chefias, TRE1's, TRE2's, está-se a fazer um trabalho que torna-se... as pessoas às vezes dizem epá quase não tenho... porque existe uma, isto é um pacote formativo em que são vários módulos que estão a acontecer exatamente nesse processo de transformação de mentalidade, adaptação, liderança situacional, liderança comportamental, de uma série de coisas que estão a acontecer, portanto, a formação é um pilar fundamental na empresa... se calhar por isso é que depois sofremos esta erosão, espera aí, estas pessoas estão... porque é fácil, eu como cliente se visitar... não vou dizer nomes mas vou a outras insígnias, existe, com certeza, a formação, nem ponho isso em causa, agora a forma de estar, de atender, está a haver uma mudança neste momento, mas todas as empresas, as grandes empresas estão a fazê-lo, nós não estamos a inventar roda nenhuma, agora se queremos ser relevantes daqui a 10 anos, daqui a 15, temos que adaptar-nos e a empresa percebeu isso, então se calhar, podia ter percebido até mais cedo, tem a ver com, até porque estamos envolvidos num grupo, não depende de nós aqui, mas percebeu a relevância que é esta adaptação e está a investir fortemente tanto nas transformações das lojas, a loja em si, como depois na transformação de comportamentos, de mentalidade, na forma de fazer, de atuar junto do cliente, na relação, portanto, este processo está a ser feito e é a pedra basilar, uma das pedras basilares, isso sem dúvida.

Entrevistadora: Eu até acrescentava aqui uma pergunta, se é que pode responder. Qual seria a média de horas de formação de um trabalhador que entrasse...

Entrevistado: O mínimo é o legal, são as 40 horas, agora, neste momento, nalguns segmentos... ultrapassa largamente isso. Tanto que depois é verdade, portanto, continuamos a ter toda a gestão do nosso dia a dia e por vezes as pessoas sentem aqui um bocadinho... epá como é que eu giro isto... e este equilíbrio, não é? Pessoal, profissional, é tudo isto, porquê? Porque apostou-se e são formações... muitas são... eu agora estou a ter uma formação giríssima com uma empresa *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, portanto, gerir isto tudo depois nos segmentos do dia, da agenda e não tentando ultrapassar... se calhar alguns estamos com cargas de 60 e meio, até porque estamos a fazer muita formação que nós não registávamos muita da formação que fazíamos, que é o problema. Além destas, mesmo de sala e vídeo, tudo o que é formação de fornecedores, tudo o que é formação de fornecedores em loja, nós estamos a retomar, temos muito, como

temos (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) muitas vezes é o formador que vem cá e não somos nós que vamos lá, é mais fácil, temos salas de formação onde as pessoas estão na sala, ou dependendo, temos salas maiores hoje, que permitem até trazer o produto para explicar tecnicamente e essa formação, há uma parte que não era... portanto, se juntar isto tudo, é largamente mais de 40 horas, porque muitas vezes a gente tem a formação, formação de sala ou de vídeo e essa fica automaticamente registada porque está toda registada na nossa plataforma digital, só que toda esta formação que nós fazemos, nós, os TRE2 organizam, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) sobre o que for e muitas vezes são formações de um dia e ficava por... portanto, se juntarmos isto tudo... e às vezes são formações de 4h também, epá não conseguimos ter as pessoas um dia fora da loja, ou fazemos por vai metade da equipa, depois vai outra metade... se juntarmos isso tudo, ultrapassa largamente as 40 horas e estamos a tentar fazer isso, hoje com a plataforma registar isso tudo porque certamente são horas de formação e muitas perdiam-se, não eram registadas e depois chegou a acontecer pessoas chegavam ao fim do ano a dizer ah esta pessoa só tem 30 horas de formação, mas depois começamos a ver a agenda, espera aí, não, tem esta, esta, esta e esta e de repente já têm são 60, 70, 80 horas de formação, muito mais do que estava registado.

Entrevistadora: ... porque não estava registado.

Entrevistado: É, claramente a aposta, aliás, para conseguirmos responder aos clientes, responder às solicitações, tecnicamente podemos continuar *update* em tudo o que vai acontecendo, tem de ser, não é um sítio que ah pronto, já sabemos, está sempre a sair coisas, não é um ramo tecnológico, mas continuamente o produto está a sair, as coisas estão a sair, estão sempre a sair de forma diferente, há sempre novas formas de fazer e as pessoas têm de se manter... isto produto... depois a nível de *management*, gestão, também existe uma série de formações.

Entrevistadora: Há algum momento em que os trabalhadores participam na definição do desenho da formação?

Entrevistado: Daquilo que querem? Hoje a formação é *tailor made*... entenda-se... nós temos um pacote de formação, a pessoa entra nova e tem a formação base, aquela espinha dorsal digamos assim. A partir desta formação base, pelo TRE e pelo próprio colaborador é identificado um bocadinho o que é que eu quero desenvolver, quais é que são as minhas lacunas, o que é que eu quero potenciar? Nem sempre podemos trabalhar lacunas, podemos ir ao que é que eu quero potenciar, se a pessoa é muito boa nisto, não tenho que estar às vezes a trabalhar uma lacuna que, dificilmente, a pessoa vai... mas posso potenciar aquilo que ela tem de muito bom e a formação hoje, nós temos uma plataforma digital de formação, onde tem toda a formação existente e a pessoa... eu digo *tailor made* no sentido de é isto que eu quero fazer... com a ajuda do TRE muitas vezes, com a ajuda dos recursos humanos, não tem de ser necessariamente a pessoa que às vezes... há o não consigo identificar e posso ser ajudado a identificar, mas é algo que a pessoa escolhe hoje, livremente, no sentido do que é que é necessário. Além depois de toda aquela parte de produto que todos os anos há quase... em *loop*, não necessariamente sobre o mesmo produto mas ok, é necessário trabalhar muito esta área, estamos a falhar muito na parte sei lá técnica de (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), vamos ter formação de equipa na área de (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), olha aquelas pessoas estão alocadas aquela zona, mas depois toda a parte comportamento, de gestão, gestão de tempos, da relação cliente, de atendimento, de... de liderança, de liderança mais nos quadros depois para cima, mas depois a seguir há pessoas, há uma panóplia de formação gigante...

Entrevistadora: ... e está tudo numa plataforma, é isso?

Entrevistado: Está! Nós temos uma plataforma que é PLFRGCR e é o mundo! Hoje, às vezes, as pessoas até têm dificuldade de... o *site* foi todo redimensionado e hoje está muito mais *user-friendly* porque está muito mais

seccionado, antes estava um bocadinho mais... e agora está muito mais fácil de identificar... e depois tudo o que nós identificamos também de formação às vezes, eu agora estou a fazer uma coisa muito engraçada com a equipa e que tem a ver com *coaching*... criar aqui uma disrupção digamos em tudo o que era e que queremos que seja e depois muitas vezes agora estou até a falar (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) para tentar organizar uma formação direcionada aquilo que se quer fazer aqui com eles e poder construir uma formação direcionada... criar aqui a disrupção... as pessoas às vezes entram... o que é normal, ao fim de alguns anos tipo estamos na água quentinha e isto é confortável... e provocar esta ondulação, não sei como chamar, portanto, há muita coisa que se pode fazer adaptada ao que é que eu quero aqui com estas pessoas, com estas chefias, para criar, não necessariamente, pode ser uma formação que está ali... se bem que eles estão a ter parte comportamental, de liderança, os modos de liderança, tudo, eles estão a ter os conectores, os disruptivos, situacionais etc. da vida, o *coach*... eles estão a ter estas formações porque são os módulos, mas além disso estão a fazer algo como... entre *team building* entre... há muita coisa gira que se faz e que se vai ajustando, digamos assim.

Entrevistadora: A próxima pergunta, na verdade acabamos de responder, tem a ver com o tipo de oportunidades de formação que os trabalhadores têm e quais os objetivos, mas foi o que disse... isto é conversar com a pessoa que está responsável por esse trabalhador e, em conjunto, ele pode participar, pode mostrar interesse pelo que gostava de fazer e tentam então limar algumas lacunas que possam existir e, mais do que isso, potenciar aquilo em que as pessoas são boas...

Entrevistado: A pessoa pode fazer a escolha dela, ir à plataforma e escolhe. Quero isto, quero isto, quero isto, isto é interessante, isto faz-me falta... isto depois pode ser visto pelo TRE e assim, olha atenção queres desenvolver isto, queres desenvolver isto... há aqui alguma coisa que... epá realmente aqui... porque às vezes vamos muito... a tendência é, eu não sou tão bom nisto, então vou potenciar isto... e acho que é uma coisa que às vezes temos de inverter, não quer dizer que não vá melhorar aquilo, mas vamos potenciar também... porque há tendência para eu vou para aquilo que está mal e não para aquilo que eu sou bom e posso melhorar...

Entrevistadora: ... e ser excelente...

Entrevistado: ... e ser excelente! É um bocadinho isto que às vezes pode haver aqui ajuda às vezes, tanto de recursos humanos, como do TRE, que é identificar ou ajudar a perceber o que se quer daquela pessoa, porque às vezes também... isto acontece mais no primeiro ano, dois anos de vida de GCR, que é, acabo por ter de fazer uma panóplia de... e então é mais *check*, mas em dado momento não, é muito direcionado para cada pessoa e tem de ser, eu não quero a mesma coisa... tens uma equipa de 5 pessoas, eu não pretendo exatamente a mesma coisa das 5 pessoas que estão a trabalhar, eu pretendo que essas pessoas cooperem e que em conjunto façam funcionar, mas eu preciso de uma pessoa mais... sei lá de tarefa e fazer a acontecer, uma pessoa mais de gestão, mais disruptiva de pensar e essas pessoas complementam-se e vão-se desenvolver diferentes competências nessas diferentes pessoas. Não ter cinco cópias, nem é esse o intuito, é ter realmente pessoas que se complementam e que dão força à equipa e isso, às vezes, também é bom porque gera também... debate e diferentes ideias, não são pessoas de... não, mas azul porquê? Porque é que não pode ser...? E isto é giríssimo depois, dá mais trabalho, mas o resultado depois é muito melhor, porque se vai conseguir melhor resultado numa secção, numa equipa ou na loja, naquilo que se quer fazer... isso é muito bom.

Entrevistadora: A empresa procura responder às necessidades profissionais e pessoais dos trabalhadores?

Entrevistado: O *worklife balance* hoje... hoje de há 3 anos, 4 anos para cá acho que têm sido aquelas palavras, não vou dizer cliché, mas sim, voltou-se a pegar muito no tema... a empresa aqui sempre tentou este

equilíbrio, mas sabendo que pá, há momentos difíceis, mas é um tema que está muito em cima da mesa e que é muito até, às vezes empurrado no sentido de epá, chega, desliga. Hoje faz-se coisas giríssimas na empresa para tentar exatamente, para já os horários em si reduziram e a empresa tomar esta decisão, com exceção de algumas lojas com *retail* em hipermercados e centros comerciais e são obrigados, aquelas que não estão, hoje as lojas (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*)... mas tenta-se, além disso, é o equilíbrio da vida, trabalhamos por turnos, é verdade, trabalhamos de segunda a domingo, mas tentar ter esse equilíbrio, que as folgas sejam contínuas, não ter folgas separadas, nem sempre é possível, mas tenta-se fazer este, que haja este, uma série de coisas que hoje a empresa dá, fornece às pessoas, desde massagens, desde (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) que é uma coisa giríssima, as pessoas hoje têm muita dificuldade epá e acontece, ok quando se sai do trabalho a pessoa vai e diz epá tinha isto, tinha este cliente, tinha não sei quê e aprender a fazer este liga desliga de... das horas de trabalho que cá estão, tivemos e tem tido imenso sucesso apoio psicológico, temos uma série de psicólogos que nos dão apoio *online* com os colaboradores e isso iniciou-se um bocado no covid com situações complicadas... a parte do impacto social, impacto positivo, tudo o que é a ajuda e também não só, dentro, mas fora, hoje ajudamos muito este equilíbrio vamos ajudar cá dentro também, por vezes vamos muito para fora, mas se calhar temos também de olhar para dentro, também temos pessoas com situações complicadas e o (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), que é um bocadinho a brincadeira do... vamos para fora, porque não fazer cá dentro? Porque não pessoas com situações complicadas, não ajudar? Não intervir na casa da pessoa? Não ajudar a ter melhores condições, mais dignas? Existe hoje, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), por exemplo, a nível de solidariedade, tem sido incrível o que tem acontecido dentro do grupo, de ajuda às pessoas (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), portanto, tudo isto, existe esta preocupação constante de ter este equilíbrio e de garantir que as pessoas que cá estão se sintam bem em cá estar e permaneçam, tenham equilíbrio e que não seja só trabalho, mas que haja este equilíbrio para estar com a família, com os filhos, com os amigos, a vida deles. Portanto, há uma série de coisas, estou a lembrar aqui algumas, hoje existe uma panóplia de tanta coisa que acontece no dia a dia, na semana de trabalho dos colaboradores, agora há poucos dias foi o dia da mãe e fez-se coisas giríssimas e do pai, desde (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), há sempre coisas que vão acontecer, as massagens é uma coisa já com regularidade, até um bocadinho para prevenir as lesões, é feito em loja, numa sala que temos, aliás as lojas quase todas já hoje têm, não sei se têm todas, não vou dizer isso, depois temos aqui que não arranjam ou que não é possível, mas há uma série de coisas que hoje são feitas muito no sentido do equilíbrio do colaborador. Se as pessoas estiverem bem, estão bem aqui, se estiverem bem pessoalmente, estão bem profissionalmente e ajudam a construir, portanto, é importante.

Entrevistadora: Existe uma preocupação em promover o convívio e socialização entre todos os trabalhadores?

Entrevistado: Bastante! Se há uma coisa que é o ADN desta empresa, é festa e este último ano e meio tem sido assim um bocadinho estranho, porque tem sido muita distância e muitos eventos que nós temos foram feitos, mas foram feitos digitalmente e estes últimos dois natais, normalmente era um momento de juntar as lojas das áreas de influências, ou a loja por si quando é muito grande ou nas áreas de influência num hotel, num restaurante, com convívio, com coisas giríssimas que se fazem. Estes dois últimos anos tem sido digital, tem sido feito concerto digital, com coisas giríssimas e tem-se conseguido fazer coisas engraçadas com alguns músicos..., mas pronto, é uma nacional, por vídeo, mas que foi muito bem animada estes dois anos e foi engraçada, só que as pessoas sentem essa falta de convívio porquê? Porque estavam habituadas desde sempre, eu estou cá há (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e se há empresa que comemora vitórias, as pequenas vitórias, as grandes vitórias e a... tudo o que vai acontecendo no dia a dia da empresa, no ciclo da empresa, são isso, juntar as pessoas e fazermos coisas giríssimas, desde aniversários na loja, para

colaboradores, para clientes, de premiar as pessoas, quando há os eventos trimestrais de prémios, quando há as partilhas, agora vamos ter a... este ano vamos chamar *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* que é o nosso acionariado, que é assim a mega festa do ano, é assim uma coisa incrível e este ano vamos ter uma assembleia só, assim uma coisa mais contida, não é bem uma festa, dada a situação atual e tudo o que se está a viver e ainda este período de covid, não é? Mas sim, faz-se, faz-se, faz-se, faz-se, faz-se e é uma coisa que as pessoas também reconhecem imenso e cria às vezes como disse pá, nunca vi ninguém comemorar tanta coisa, eu já estou com mais 3kg, às vezes em tom de brincadeira, porque é verdade, é muito... há poucos dias tivemos a partilha dos resultados, que é o valor que a empresa vai redistribuir pelos colaboradores, foi há duas semanas. Na verdade, fizemos uma coisa muito contida porque neste momento não... tivemos já um vídeo de apresentação, tivemos aqui umas pequenas brincadeiras, tivemos a distribuir pelos colaboradores, que era uma coisinha para escrever que recebeu com o valor do resultado, etc., mas nos últimos anos tem sido muito contido. As pessoas sentem a falta de estarem juntas, de se divertirem e isso faz-se muito, faz parte da cultura.

Entrevistadora: Existe uma liberdade para os trabalhadores colocarem sugestões e as mesmas são tidas em conta pela empresa?

Entrevistado: Mas sugestões a nível de animação ou sugestões de...

Entrevistadora: Tudo, para a loja, para o funcionamento da loja... por exemplo, trabalho aqui na secção de x e tenho uma ideia para aquela secção funcionar melhor, mas estou na base...

Entrevistado: Nós temos o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, que é o quê? São ideias dos colaboradores que muitas vezes o que se pede é que pensem na ideia, façam o *(palavras impercetíveis na gravação)* igual ao investimento, às vezes são coisas muito simples, porquê? Às vezes são pessoas que trabalham na placa, na gestão, no reposicionamento, na logística, muitas vezes aquilo que é desenhado e pensado vem da experiência, sim, mas depois no dia a dia eles epá, isto se fizéssemos desta forma funcionaria melhor, é proposto, é analisado, não é? É montado, ou construído ou posto em prática, porque às vezes são processos, não é? *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* a ideia resultou na loja, vai a concurso nacional e depois todos os anos é publicado um *book*, que agora é digital, vai para a loja mas está em digital. Todas as ideias, de todas as lojas da empresa, do grupo, em Portugal, são publicadas lá, porquê? Para fazer o aceleração da... porque aquilo que resultou aqui em L2, porque metemos a fazer uma implantação, pode ser coisas muito simples, há coisas muito complexas e há coisas muito simples, mas que resultam extraordinariamente, vende bem, dá mais destaque, porque acelera o processo, um minuto em cada interação em vez de gastar dois, epá o que for, seja produtividade, seja cliente, seja inspiracional, esse concurso é feito, depois é concurso de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, para quê? Eu aqui sei lá o que está a acontecer no *(outra cidade do país)*, poder abrir o *book* e dizer epá, isto era ótimo para colocar na secção x e rapidamente acelerar, isso é feito, existe já há muitos anos, tem muita aderência, existem coisas fantásticas que vão surgindo daí e muitos dos aceleramentos que se fez na secção, loja, resultou de coisas que vieram do colaborador, porquê? Pela experiência, pelo dia a dia, pelo fazer, é a melhor forma de, sim, isto é potenciado na empresa. A empresa constrói-se de baixo para cima, no sentido de quem está em interação com a logística, com o cliente, o tipo de clientes, eu atendo clientes, mas eu não atendo 8 horas por dia clientes, não faço uma tarefa que muitas vezes eles fazem e dizem epá, porque é que estou a fazer isto se posso fazer assim, é mais rápido, é mais prático, mais célere, mais visível, é mais confortável, é mais seguro e muitas vezes parte deles e é bom que parta deles e depois temos momentos que eu chamo de café, tertúlia, sei lá, há vários nomes, que é as pessoas de diferentes departamentos tem momentos com o EDGCR que nós temos, comigo e com outras pessoas, partilha de ideias, de coisas que podiam melhorar, de coisas que não estão tão bem, de coisas que estão bem também, não é só coisasm, não é? E há uma partilha, há uma

conversa franca com as pessoas e muitas vezes aí também e agora, por exemplo, surgiu na quinta, o último foi a semana passada e surgiu algumas coisas, vamos melhorar (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Porquê? Quando a pessoa está ali, trabalha ali e percebe qual é o *feedback* do cliente e percebe um bocadinho e somos todos clientes antes de sermos qualquer coisa e isso ajuda muito também depois a termos este sentido crítico a olhar para as coisas.

Entrevistadora: Isso é espetacular, qualquer pessoa poder dar ideias e em qualquer loja poder abrir o *book* e ter tudo ali...

Entrevistado: Não quer dizer que hum... às vezes estamos a pagar consultadoria em empresas externas por não sei quê, para pensar sobre, mas muitas vezes as melhores ideias surgem ou combinadas com essa... e depois às vezes é como é que aplicamos isto de industrializada às lojas todas, por exemplo, quando é algo que realmente tipo pá, isto faz sentido, não vamos deixar isto em (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), vamos aplicar a todas e às vezes pode-se consultar, mas a ideia parte muitas vezes do vendedor, do TRE, da pessoa que interage com... e às vezes é tal coisa do ovo de Colombo, toda a gente andava a tentar endireitar o ovo e alguém dá uma pancadinha no ovo e ele fica direito, epá toda a gente se lembrava daquilo, está bem, mas ele foi a primeira pessoa que se lembrou, depois de ver feito dizes, ah tão simples, mas já pensou, essas ideias mais simples que vingam e que vão para a frente e são tão simples que quando nós vamos visitar lojas e esta é a riqueza de visitar lojas. Vamos lá e olha excelente ideia para aplicar e esta é a riqueza que toda a gente faz coisas muito boas e às vezes, epá é tão simples, como é que não lembrei, como é que ainda... e aplicamos e, por vezes, sobre a ideia melhoras ou adaptas, portanto, isto é a riqueza da não e existe essa coisa, existe a espinha dorsal das coisas, de regras como é evidente em qualquer empresa, mas existe depois esta riqueza das pessoas.

Entrevistadora: *Feedback*. Qual é o lugar do *feedback* na GCR? Existe? Funciona nos dois sentidos?

Entrevistado: Hoje existe, mais que nunca, existe, sei lá há já (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), falar de *feedback* assim estruturado, *feedback* sempre ouvi falar, mas antes era muito verbal, não sei quê, hoje existe uma plataforma que permite-nos fazer *feedback*, pedir *feedback* às pessoas hum, ascendente, descendente hum... e dar e receber e é uma coisa que é altamente estimulada na empresa, se calhar dá, sempre foi, mas desta forma, mais estruturada, se calhar há uns (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) existe mesmo a plataforma, e existe mesmo esse incentivo para perceber um bocadinho o que é que, às vezes frente a frente as pessoas não estão tão à vontade por alguma coisa e poderem dizer e ajuda imenso.

Entrevistadora: Então este momento de *feedback*, frente a frente, não existe, é online...

Entrevistado: Existe, existe e depois nós temos momentos do ano, temos quatro momentos do ano, entre MAGCR2 e avaliações e depois temos os momentos do dia a dia, do TRE com, não quer dizer que não exista este *feedback* regular, aliás e deve sê-lo. Agora, existe mesmo, formalizado, para que não exista aquela coisa que, não, sim, sim, eu faço, mas há momentos formalizados, porque o que recebemos é tão rico e que deve perceber com certeza, não é? Agora, existe o momento com o TRE de como é que se está a fazer, qual é o *feedback* sobre a operação, com o que é que estamos a aplicar, a forma como gerimos a situação. Isso é regular, mas depois temos momentos em que incentivamos mesmo que seja mais estruturado, digamos assim.

Entrevistadora: E nos dois sentidos?

Entrevistado: E nos dois sentidos! Isto no início gerou assim uma coisa, porque ouvimos aquilo às vezes a pessoa, existe a abertura, hoje, e isto acho que é muito bom. Eu lembro-me de um *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e eu tinha essa clara noção, estava irritado com aquela situação com *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e eu começo a fazer a apresentação e senti que estava a expressão, na forma, estava carregado, estava irritado e entretanto depois aquilo desvaneceu, mas estive ali aqueles primeiros talvez, sei lá, dez minutos e depois aquilo *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e houve um vendedor no fim da apresentação que vem ter comigo e dá-me assim este *feedback* genuíno, desculpa T1L2, posso ajudar? Há alguma coisa que te está a chatear? Eu fiquei assim tipo, epá, notou-se bué, foi a primeira que eu pensei, notou-se imenso, epá notava-se, tu não és assim, epá mas se precisares de alguma coisa, se quiseres falar, opá e eu fiquei assim desarmado, disse assim, opá efetivamente aconteceu isto assim, assim, mas obrigado por dares esse *feedback*, porque eu próprio quando comecei a apresentação apercebi-me que não estava da melhor forma e depois sente-se e as pessoas sentem isto e serviu um bocadinho de aprendizagem, independentemente do que aconteça as pessoas não têm culpa e seja o cliente interno, externo o que for. Sentiu-se isto e aquilo se calhar mais carregado na forma como falei ou na forma como estava a expressão que ele veio falar comigo no fim e achei esse *feedback*, porque são os melhores e não foi o TRE, foi de um vendedor e é verdade, não estava, não estava bem, eu senti isso e se calhar nem devia ter *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, mas é bom ter isto e em tempo real e perceber epá as pessoas sentem, as pessoas percebem, as pessoas estão atentas ao que está a acontecer e este cuidado temos que ter enquanto TRE's com qualquer pessoa, mas temos de ter, isto depois é visível, é perceptível, as pessoas sentem se estamos bem, se estamos mal. Acho que o *feedback* claramente é algo e continuamos a incentivar, tem que haver e a pessoa não tem que ter medo de dar *feedback*, porque eu sei que que é para melhorar a forma como atuamos, como fazemos, como abordamos, como construímos e acho que é a forma mais genuína, mas é, acho que estes últimos anos as empresas é transversal também a forma como se potencia, ou nalgumas empresas.

Entrevistadora: Como são geridos os conflitos internos?

Entrevistado: Eu acho que é de forma muito natural, não sinto acho que seja assim muito, existe diferenças de opinião, quando estamos a tomar decisões, quanto mais, pá heterogéneo, melhor eu gosto disso, volto a dizer, dá mais trabalho, mas é mais rico e claro há sentido crítico, dá debate, mas é muito saudável, porque discutimos e aquilo que sai dali é rico, depois ok, é isto que sai, todos concordamos com isto, independentemente de diferentes opiniões e é por aí, portanto, são geridos desta forma natural. Conflitos com colaboradores, normalmente é tratado entre eles, se não é possível entre eles, há a mediação do TRE, há sempre tentar chegar aqui a um bom porto, não sinto que existam assim conflitos no sentido de às vezes há discussões, há pontos de vista diferentes, mas há sempre aqui uma conversa e um entendimento e chega-se a um consenso e seja com o diretor, seja com o TRE ou com o vendedor. Vamos tentar chegar aqui a um meio termo, ok, onde é que podemos encontrar o ponto de entendimento para que isto seja viável. Portanto, fazer ou não fazer, o que for mas sei lá, é algo como natural, não é no sentido negativo, há diferença de opinião, há diferença de leitura das coisas e eu sou a favor que exista, algo que é muito neutro de todos, tipo está tudo ok, alguma coisa não está certa. Normalmente alguém não está a dizer a verdade ou tipo, não me estou para chatear e isso também é mau, não está minimamente envolvido, pode acontecer que é sim, sim, está tudo bem, não estou para me chatear e normalmente as pessoas aqui são muito veementes a dar a opinião, se calhar porque é o estimulado e então não há... há contenção no sentido das pessoas não são desrespeitosas, mas há muita facilidade e frontalidade e acho que isto também é estimulado de não, aí não eu não vou falar com ele, porque, pá, há e tenta-se atuar.

Entrevistadora: Quando há um elevado grau de desacordo... como é que são tomadas as decisões?

Entrevistado: Existe o EDGCR por isso mesmo, falam em EDGCR, que é o EDGCR e depois existe o EDGCR operacional que envolve os TRE1, mas normalmente quando há um alto grau de desacordo, há sempre várias opiniões, ganha a maioria. Normalmente é assim, da ideia do desacordo muitas vezes há coisas que vão enriquecer a outra decisão, portanto, é por isso que costumo dizer, é sempre benéfico, porque da pessoa que diz eu gosto de para a direita, há coisas dentro da direita que são interessantes para aplicar no centro ou na esquerda e nas decisões que se vão tomar e muitas das exposições enriquecem aquela final, portanto, é sempre benéfico nunca há uma coisa até hoje, opá é tramada e ninguém se entende e ninguém se fala, então não aconteceu, nem aqui nem ali e pá já passei por algumas lojas da empresa que eu tenho o conhecimento, há uma decisão que depois é mais consensual e que pode integrar coisas e que vai ser a decisão final. Nunca ficamos por não tomar decisão. Pronto. Nunca ficamos naquela de estamos tramados e fica-se ali, não acontece.

Entrevistadora: Há bocadinho o T1L2 falou que não há empresa que celebre mais do que vocês, um exemplo de uma celebração de sucesso no dia a dia?

Entrevistado: Hum, por exemplo, além de prémios trimestrais, de prémios anuais, do Natal do aniversário da loja, nós fazíamos uma coisa muito gira e foi interrompida com a vida do COVID que era, isto começa agora e isto vai até ao fim de agosto, é assim, é exponencial, não é? E as pessoas estão cansadas, chegam ali ao fim de agosto e então fazíamos uma coisa muito gira, que interrompemos, que era o *sunset*, não era mais do que o quê? Ok, vamos tirar um fim de tarde, de noite em que não vamos falar de trabalho, vamos comemorar o resultado e isto acontece fruto também deste desempenho das pessoas, dos resultados que permitem-nos fazer isto. Estamos a falar depois de um investimento avultado, mas é que aquele dia, fizemos muita coisa gira, fizemos a festa (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), com DJ, com saxofone, com música, com atuações, normalmente acabava às 5h da manhã, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), normalmente fazíamos mesmo no final, 31 de agosto, 1 de setembro, naquela dobra, fizemos durante três, foi muito giro, foi daquelas coisas, as pessoas hoje, epá quando podemos voltar, foi daquelas coisas inesquecíveis, mas fazemos muitas coisas destas, deste género, com as pessoas, são elas que fazem acontecer os resultados e uma parte disto deve ser para elas, esta partilha tem a ver com isto mesmo, elas ajudam a construir, recebem uma parte, mas a outra parte vamos comemorar, mas também fazemos coisas mais simples, os dias sem acidentes de trabalho, fazemos uma festa e comemorar os 100 dias sem acidentes de trabalho e ter um bolo, ter alguma ação, ter uma brincadeira, é muito animado, depois às vezes a pessoa veste-se todo equipado e faz uma animação na loja em que as pessoas que ficam mais dias sem acidentes de trabalho recebem um miminho, uma brincadeira. Faz-se muitas animações comerciais, agora é a páscoa e a seguir a melhor progressão e a equipa tem um jantar e vão todos jantar ou ter uma interação, vamos dizer um passeio organizado ou *paintball*, faz-se sempre coisas, no dia da mulher que foi também agora dia oito, por exemplo, aqui não se chegou a fazer, depois a senhora não pode vir que era *manicure*, mas está sempre a acontecer coisinha. Houve agora aqui, a gente comemora aqui todos com muitos bolos. Vamos comemorar que a secção fez o recorde, há sempre coisas para fazer, entre secção, loja nacional, segurança, aniversários... agora quebrou um bocadinho e agora está-se a voltar novamente a algumas coisas. Hum pá, faz-se jantares de equipa, fazemos muito saídas, visitar lojas aqui também acaba-se por criar aqui *team building* e coisas, não é só ir visitar a loja, vamos estar um bocadinho juntos e criar aqui em relação.

Entrevistadora: De que tipo de flexibilidade gozam os trabalhadores?

Entrevistado: *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, continuamos a ter teletrabalho, no sentido em que há dias que as pessoas têm formação, depois podem estar em casa e fazer teletrabalho. Agora as próprias pessoas hoje às vezes olha, fica em casa porque... e as próprias pá, prefiro ir para a loja... mas existe essa flexibilidade. Agora, é verdade, mais nos cargos de *backoffice*, a loja vive muito do contacto direto com o cliente, portanto, não é tão fácil no *frontoffice* estarem pessoas em teletrabalho, mas existe a flexibilidade de horário, sim, as pessoas têm um horário rotativo, de segunda a domingo, às vezes epá, preciso de alguma coisa, desde que respeitem as horas de intervalo, trocar entre elas, é completamente tranquilo, desde que esteja uma pessoa no horário, respeito pelas horas de descanso para evitarmos problemas, às vezes qualquer coisa que precisem, tenho uma consulta, aconteceu uma situação tenho de sair, as pessoas às vezes é preciso, estão disponíveis, quando é preciso eu estou cá e quando eu preciso a empresa está cá e isto gera esta relação de confiança.

Entrevistadora: Como é que descreve a comunicação dentro da empresa? Como são as relações interpessoais e como é que as pessoas comunicam entre si?

Entrevistado: Hoje temos um problema, que acho que é transversal às empresas, aquilo que era a dificuldade a dado momento que é a comunicação, hoje temos tantos canais de informação que acho que as pessoas estão a tornar eh... optam por ser ignorantes, porque hoje a informação está disponibilizada, nós temos o é tipo um Facebook, temos o PICGCR2, o chat interno, temos os canais da loja, da empresa, das secções, internos de grupos de trabalho. Hoje há um manancial tão grande de informação que as pessoas parece que já se retraem um bocadinho e não quero saber. Aquilo está lá, está publicado, está em algum sítio. Então hoje, este excesso de informação tem que ser triado, exatamente, ok, o que é que aquela pessoa necessita e nós estamos a criar aqui e ter a necessidade até o que é que a pessoa precisa para trabalhar, até termos um micro site isto é o que eu preciso para o meu dia a dia de trabalho, porque já é tanta coisa que a pessoa já se perde onde é que tem que ir, mas a comunicação, dentro da empresa é muito direta. Hoje pode não chegar a todos um bocadinho por isto, eu posso não conseguir falar com *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, mas é desmultiplicada, verbalmente, é desmultiplicada nos canais internos, portanto, ela existe, agora hoje é como há tanta, há coisas que vão passando. Este é dos maiores problemas que temos hoje, passamos da comunicação muito verbal para informação ser hoje multiplicada nos diferente canais e sabemos que existe algum excesso, as pessoas já nem querem... estamos a reforçar novamente, ok, o que é que interessa a este determinado grupo de trabalho, a filtrar isto, isto e isto tem de ser passado, isto é importante, o resto pode ser assessorio, se a pessoa tiver interesse vai ver, vai ler, porquê? Como existem diferentes células a trabalhar na empresa, estão milhares de coisas a acontecer ao mesmo tempo que são partilhadas, então existe isto de não quero saber. Hoje a ignorância é uma bênção, porquê? Porque há este excesso, as pessoas hoje *(excerto retirado por motivos de ética e de confidencialidade)* e tem a ver com o momento que vivemos a nível mundial, a velocidade que as coisas eram, hoje eu aprendo, depois temos de aprender voltar a aprender, aprendes ok, temos uma nova ferramenta de trabalho, ok, vamos todos aprender, ok, entretanto surge o *update* a uma nova ferramenta que vem substituir aquela. Ok desaprende isto tudo, agora volta a aprender e as pessoas às vezes neste *loop* de espiral, desgastam-se e então tipo, torna-se... fazem tampão já, temos de arranjar formas de chegar às pessoas e de estimular, porque a ferramenta vai trazer melhor produtividade, vai ser mais prática e tem sido por aí.

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: T1L2, muito obrigada.

Entrevistado: De nada, Ana.

Entrevistado: Trabalhador 2 da loja 2 da grande cadeia de retalho

Data: 25 de março de 2023

Local: Loja 2

Entrevistadora: Qual a sua função na organização? Em que consiste o seu posto de trabalho?

Entrevistado: Ok, eu para enquadrar um bocadinho conto-lhe um bocado da minha história aqui, que eu tenho formação numa área muito *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, trabalhei alguns anos no ramo e depois entretanto quando vim para RGX então, vim trabalhar para a GCR na área técnica de comércio e tive *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* a trabalhar como... na altura chamava-se chefe de setor, como TRE2 na área do comércio, muito gestão, numa área com muitos homens, muito quadrada e entretanto *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* fizeram-me uma proposta de ir para serviços. Continuo como *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, mas praticamente digamos que a posição é a mesma, muda aqui um bocadinho depois as tarefas e a maneira como encaramos as coisas e daí a mudança também de nome para sentirmos esta mudança de *mindset*, TRE2 mas numa área muito mais racional, uma equipa muito maior, praticamente só *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, portanto numa área não tão técnica, mas muito mais relacional, portanto um bocado para enquadrar um bocadinho. Portanto, o que eu faço neste momento, tenho *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* TRE1 que são *managements* e intermédios, cada um deles tem uma equipa, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, eu faço a gestão direta dessas pessoas e elas por sua vez fazem a gestão das equipas, portanto, basicamente é essa a minha função. Depois se eu não for respondendo vá-me dizendo ah a pergunta era mais neste sentido, que a gente vai alinhando.

Entrevistadora: Qual o significado que atribui ao seu trabalho?

Entrevistado: Eu gosto muito do que faço, eu costumo... há aqui uma coisa engraçada que é nós temos, na minha opinião temos duas componentes muito... para mim as mais importantes, que é uma componente estratégica que é a gestão do negócio e a componente pessoa. A componente estratégica e gestão de negócio para mim não há muito a dizer é termos os indicadores da empresa, a estratégia da empresa, o que a gente chama os *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* que é os objetivos, os *guidelines* da empresa por ano, que a empresa define, não é? E nós fazemos também o nosso trabalho em função disso, porque a empresa é que nos dá os *guidelines*, nós temos estes digamos, temos estes objetivos que todos os anos são definidos no final do ano para nos guiarem no ano a seguir, portanto, essa é a parte mais estratégica, mais gestão de negócio, aqui não há muito a dizer. Depois cada um encara de uma determinada maneira e depois a componente pessoa. A componente pessoa eu costumo dar um bocado o exemplo... eu sou pai *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e eu costumo dar um bocado o exemplo que eu não sou muito pai galinha, sou, eu acho que a função de um pai é educarmos o máximo possível, darmos o máximo de formação possível, de educação, de condições para quando chegar a altura certa eles poderem sair de casa para as suas profissões e terem a sua vida e quanto mais bem preparados eles estiverem na sua saída de vida acho que temos que sentir, vamos sentir sempre duas coisas que é o orgulho de ter sido bons pais e bons formadores e ter ali uma pessoa que está pronta para encarar o mundo e, por outro lado, ficamos sempre com a saudade de ter um filhinho debaixo de nós. Esta analogia, eu estou a dizer isto parece que não tem nada a ver, mas eu faço aqui a analogia com o trabalho. Quando estamos a falar de pessoas eu acho que a minha função, sinto-me realizado quando consigo fazer crescer as pessoas que estão comigo, quando consigo dar ferramentas e consigo lhes dar independência e autonomia para fazerem o trabalho deles e os vejo crescer. É super difícil quando nós temos uma pessoa que está connosco, que é o nosso TRE intermédio ou colaboradores que depois mudam de função e sobem e deixam de trabalhar connosco, ou seja, quando nós já temos as coisas todas quadradinhas e gostamos do trabalho porque são pessoas que nós construímos, entre aspas, moldamos

um bocado à nossa imagem, aquilo que nós achamos que é, que é o bom, quer queiramos, quer não, acaba por ter sempre ali o nosso dedo. Quando as coisas estão bem a gente diz pronto, está na altura de voares, de ganhares asas e voares e é um misto. É um misto de epá tem de ser e não podemos prender-nos às pessoas e eu não posso deixar de evoluir uma pessoa porque gosto e é confortável para mim ter ali uma pessoa que me garanta que o meu trabalho é bem feito, portanto, há essa questão que não, eu tenho é de ter orgulho que realmente consegui formar uma pessoa e que aquela pessoa que está ali vai conseguir aportar muito à empresa e a outras pessoas, portanto, eu faço esta analogia por causa disso, para dizer que a parte estratégica é uma parte mecânica que é uma parte que é procedimental e esta parte de pessoas que já é completamente diferente, mas que dá-nos aqui um misto de orgulho, de conseguir fazer crescer as pessoas e saber que elas estão preparadas para abraçar os novos desafios... e por outro lado é o nosso trabalho, é fazer as pessoas crescer, é fazer... não termos... fica sempre um bocado de saudade, não é, quando começamos a olhar para trás, estes *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* anos que tenho de empresa e ver as pessoas que já trabalharam comigo e que hoje ocupam lugares paralelos onde eu estou e outros lugares, acho que também é um orgulho que temos que ter...

Entrevistadora: quase como o filho quando sai de casa...

Entrevistado: Por isso é que eu faço esta analogia, é o filho que sai de casa, não podemos agarrar-nos a eles e não os deixar sair de casa porque é esse o processo normal.

Entrevistadora: É isso que dá significado aquilo que faz...

Entrevistado: Exatamente, completamente, portanto, acho que são essas duas grandes componentes, não sei se respondi à pergunta, mas são estas duas grandes componentes.

Entrevistadora: Quais os valores dos quais não abdica? Aqueles ditos inegociáveis...

Entrevistado: Epá aí é uma questão de princípios, eu sou muito quadrado e sou uma pessoa que me rejeito muito pelos princípios, pá e há coisas que eu não abduco que é os princípios e a nível de regras e a nível de ética, pá há coisas que eu não abduco, pá não abduco. Acho que são, são princípios que se nós não tivermos esses princípios, nós como pessoa, como *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, e se não deixarmos transpirar isso para o nosso dia a dia, as 24 horas que nós estamos seja com a família, seja com as pessoas na rua ou com os amigos, com os vizinhos, seja no trabalho, porque isto depois é difícil ter vários interruptores que liga desliga consoante o dia, consoante nós estamos, acho que é complicado fazer isso, portanto, a grande base aqui, eu creio que é esta coisa dos princípios e da ética, temos que ter ali um pilar que não nos podemos deixar afastar disso, portanto, não sei se... é muito por aí...

Entrevistadora: E os da empresa? Os princípios, os principais valores da empresa, na sua opinião quais é que são e se são partilhados por todos os trabalhadores.

Entrevistado: Esses princípios da ética e do fazer bem, mais vale fazer bem à primeira do que fazer várias vezes e ter pouca preocupação com as coisas, lá está, é difícil desassociar isso da parte pessoal, eu ligo sempre muito as duas coisas, desassociar isso da parte pessoal da parte profissional, portanto, na parte profissional para mim o mais importante é... esta questão do *guideline* que a empresa dá, dos objetivos, o que é que a empresa, qual é o caminho que a empresa quer seguir e acho que se nós não acreditarmos nisso ou não fazemos para acreditar nisso difícil é conseguirmos estar a 100% com a empresa e as pessoas que estão connosco igual, portanto, é uma empresa muito... hoje em dia fala-se muito em *human first*, mas a verdade é que já é uma empresa muito de pessoas já de há muito tempo. Agora, se essa... eu creio que esta... esta

questão do ser pessoas passa, passa para toda a gente. Acredito que quando se está há pouco tempo seja... que não nos consigamos apropriar logo deste conceito, mas quando se consegue estar cá algum tempo, eu creio que é fácil de perceber que... que é uma empresa de pessoas, acho que é fácil de perceber, seja pela parte da partilha, pela formação que a empresa dá, tem uma aposta brutal, um investimento brutal na parte da formação, ou seja, na parte da partilha, creio que há aqui uma componente que sempre houve, hoje em dia fala-se mais na questão de *"human first"* mas creio que sempre houve uma componente muito de pessoas...

Entrevistadora: ... que é sentida pelos trabalhadores?

Entrevistado: Epá isso o ideal é fazer depois meia dúzia de perguntas a colaboradores também para tentar perceber isso. Eu creio que sim, eu creio que sim, que eu muitas vezes e é engraçado que quando se fala com pessoas de fora isto parece quase uma ceita, porque é jantares, é os prémios, é as festas de partilha quando se consegue chegar a resultados e festejar os resultados... quem está de fora às vezes não percebe esta, este, quase esta religião, este clubismo que existe para com a empresa, portanto, não haveria esta questão tão próxima, ou seja, quem está de fora não sentiria um bocado isto se não houvesse esta união interna, mas isso é uma perceção minha e pode estar sempre inclinada porque eu entrei aqui como *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e tenho estado sempre na área de *management*, portanto... eu penso, na minha ótica que é partilhada a nível... a nível geral de uma ponta a outra... mas não há como tirar a prova dos 9.

Entrevistadora: Qual a estrutura organizacional da empresa? Como estão organizadas as pessoas e respetivas funções?

Entrevistado: É uma estrutura muito... muito horizontal. Eu, hoje em dia, já me faz um bocado de confusão, eu começo numa empresa, quando comecei a trabalhar tive ali uma duas empresas pequeninas de passagem mas depois, a empresa onde trabalhei mais tempo antes de estar aqui é uma empresa *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e havia uma segmentação muito grande, uma hierarquia muito grande, as pessoas tratavam-se todas por doutor e senhor engenheiro... aqui não! Aqui é uma empresa completamente diferente e hoje em dia eu quando estou aqui na entrevista aqui com a Ana já me faz confusão a Ana tratar-me por senhor, porque estamos tão habituados já no nosso dia a dia a tratar toda a gente por tu, seja um colaborador que acabou de entrar, seja um diretor nacional, a questão de tratarmos todos por tu, de ter uma hierarquia um bocado esbatida e a questão de nos tratarmos todos por tu já me faz um bocado confusão, às vezes, ter que tratar pessoas por senhor ou por... já não consigo, portanto, isto para dizer o quê? Não é uma empresa que tenha uma hierarquia muito vincada e muito vertical, muito longa, não, é muito, é muito curta, a questão dos degraus é muito curta e esta proximidade de nos podermos tratar por tu e é quase uma obrigação nos tratarmos por tu... acho que acaba por criar aqui alguma proximidade.

Entrevistadora: Quais os traços mais valorizados no perfil profissional no momento da contratação?

Entrevistado: Pá isto... é muito ingrato. Uma pessoa quando está a contratar depende para onde está a contratar, não é? Ah... e eu quando estava a contratar, quando estava no comércio e estava a contratar para a área de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, eu ali tinha que ter as duas componentes: a componente relação cliente, se era uma pessoa que tinha alguma prática... alguma, alguma... algum *know-how* já de abordagem ao cliente, falar com o cliente, saber estar e a componente técnica. Portanto, eu ali interessava-me uma pessoa que tivesse uma componente técnica, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* que, eventualmente, já tivesse feito *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, portanto, era esse o perfil que eu que eu que eu procurava. Hoje em dia o perfil que eu procuro numa área de serviços já tem que dar uma componente mais forte na parte relacional, porque são

peessoas que... tem que ser pessoas muito mais relacionais, são pessoas que dão a cara, que estão sempre a falar com cliente, são pessoas que, portanto, temos que dar mais importância a isto, portanto, é importante quanto estou a fazer uma entrevista, que é super ingrato porque é meia hora, uma hora que estamos ali com uma pessoa e que queremos contratar para a vida, porque somos uma empresa que queremos ter as pessoas connosco muito tempo, não nos interessa pessoas que entrem seis meses e depois vem outra pessoa seis meses porque temos um investimento muito grande na formação, portanto, não nos interessa... interessa garantir que estamos a contratar boas pessoas, portanto, é uma questão um bocado ingrata, mas o que... eu na minha ótica o que procuro neste momento são pessoas mais relacionais, são pessoas que saibam estar com clientes... e depois que saibam agarrar nas ferramentas que nós temos, não é? De preferência que tenham alguma experiência na relação cliente, na parte de pagamentos ou de serviços, não é?

Entrevistadora: Qual o papel da formação na estratégia da empresa?

Entrevistado: É uma... eu costumo dizer que uma pessoa que trabalha na parte da relação cliente ou numa caixa, aqui na GCR, não tem nada a ver com uma pessoa que trabalha na caixa na GCRC1. É completamente diferente! Enquanto nós aqui... na GCRC1 eu acredito que numa semana a pessoa está formada para abrir uma caixa e para fazer o trabalho dela, mais ou menos à vontade, aqui na GCR nós investimos muito na formação e o abrir uma caixa não é só abrir uma caixa e conhecer o sistema. É muito mais do que isso, porque depois há tarefas paralelas que é preciso fazer, a nível de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, a nível de contato com o cliente, a nível *e-mails*, a nível de perceber os dados da satisfação do cliente, onde é que estamos bem, onde é que temos que melhorar, portanto, há um envolvimento... muitas vezes perceber o produto, perceber como é que as secções funcionam, o próprio PIGCR de uma caixa, de uma pessoa que vai para uma linha de caixas... tem que correr um bocado o comércio, a logística, perceber como é que as coisas funcionam, portanto, eu acredito que a GCR investe imenso em formação, porque queremos tirar o máximo partido das pessoas e quanto mais as pessoas souberem, melhor trabalho fazem e são funções complexas, não são funções muito, muito simples... por tudo, pela complexidade do próprio negócio, portanto... relativamente à formação é uma empresa que investe imenso em formação e a importância da formação é brutal aqui na GCR.

Entrevistadora: Existe alguma participação por parte dos trabalhadores na definição daquilo que é a estratégia da organização e na definição da formação?

Entrevistado: A parte da formação, hoje em dia, elas são completamente interventivas na formação porque nós temos uma plataforma... vou começar por outro lado. Nós temos um processo de avaliação que é uma componente mais... mais quadrada, mais... mais relevante que é anual, mas depois fazemos os MAGCR2 que são trimestrais ou podem até ser inferiores, depende do acompanhamento que a pessoa precisa e nós, pelo menos uma vez por ano, sentamos com a pessoa e damos a nossa avaliação e dizemos, olha, pá estás bem aqui pá, aqui estás a conseguir cumprir, aqui perfeito, aqui até dás aqui aporte a outras lojas, até normalmente és uma pessoa que é seguida como exemplo e até pedem para tu ires dar formação... no entanto, há aqui uns pontos epá que, se calhar, temos aqui de fazer um plano de ação porque não estás a conseguir chegar aos números ou o que seja. Portanto, a pessoa tem consciência, ela própria faz primeiro a auto avaliação e depois nós damos a avaliação do colaborador, portanto, ela ganha consciência, teoricamente, de onde é que é forte e onde é que precisa de ser desenvolvida e depois é ela que escolhe e que propõe, na PLFRGCR, quais os cursos que quer fazer e quais as formações que quer fazer e nós podemos depois guiar a pessoa e vemos, epá olha espetacular, acho que é isto mesmo que precisas e aprovamos, ou dizemos... hum, não é isto pá, a mensagem não passou, se calhar vou ter que me reunir com esta outra vez e vou tentar fazer com que a mensagem passe, porque as dificuldades estão aqui, é aqui que os resultados não estão a aparecer, portanto, na parte da formação, se a pessoa é interventiva, ou não, epá acho que é, acho que deve haver poucas empresas que isso aconteça, em que as pessoas têm uma plataforma com formações e são elas que escolhem as formações delas

próprias, com o processo anterior de autoconsciência de perceber onde é que elas precisam da formação, ok? Na outra parte... relembre-me o princípio da pergunta...

Entrevistadora: na definição da estratégia da organização...

Entrevistado: Pronto, aí... aí, teoricamente, fazem através das reuniões que existem e nos *briefs* que existem, seja através dos *briefs* semanais ou através das reuniões mensais que existem onde está a equipa toda e é transmitido o que está acontecer, quais são os dados, o ponto de situação da secção, qual é a estratégia que a secção quer fazer... eles são interventivos, porque muitas vezes os pontos que não estão bem, eu pelo menos, peço sempre a opinião deles, pergunto sempre então mas olhem lá, aqui não estamos bem, tens consciência que não estamos bem aqui e se realmente tenho o acordo da pessoa que não estamos bem, eu normalmente é um princípio meu dizer ok, então na tua opinião o que é que devemos fazer para ultrapassar isto, o que é que, se repararmos que aqui, aqui, aqui são pontos menos bons, como é que podemos ultrapassar isto? E aí ou a pessoa consegue ter essa iniciativa e dizer, epá olha eu tenho esta ideia e as pessoas partilham na secção, ou aí é uma equipa ainda muito grande e tem que ser o TRE a chegar-se à frente, não é? E aqui há um processo de *coach*. Há um processo em que o TRE tem que ser muito mais interventivo, mas desde o momento em que tem uma equipa madura e uma equipa forte, o TRE praticamente já está lá, já não está a fazer nada, está só a guiar e é na altura que as pessoas depois vão-se embora e vão para outros e vêm novos...

Entrevistadora: e saem de casa...

Entrevistado: Pronto e saem de casa e ganham asas, portanto, tudo isto interliga-se umas coisas com as outras, não é? Tudo isto tem ligação, portanto, se as pessoas intervêm estrategicamente... não nos *guidelines* nacionais e internacionais, aí não... no dia a dia da empresa, epá sim, bastante.

Entrevistadora: Eu acho que o T2L2 já foi respondendo a esta próxima pergunta que está relacionada com o tipo de oportunidades de formação que os trabalhadores têm e com que objetivos...

Entrevistado: ... têm todas, não é? Está neles...

Entrevistadora: ... e os objetivos são diferentes consoante a pessoa e é falado com o TRE...

Entrevistado: Exatamente, portanto, nós temos a parte comportamental que avaliamos o colaborador e temos a parte... mais, mais, não é comportamental como é que aquilo se chama, agora falhou-me o nome, mas a parte mais técnica, mais da competência. Temos as competências depois, portanto, são duas áreas diferentes. Avaliamos a parte comportamental e a parte de competências, portanto, a pessoa a qualquer momento, qualquer um de nós consegue olhar para a parte comportamental, para a parte das competências e perceber quais são aquelas que excede, aquelas que cumpre totalmente, aquelas que não cumpre ou as que cumpre parcialmente. Portanto, é relativamente simples, no pior dos casos eu posso é pensar epá, mas eu aqui, relação cliente, epá aqui sou espetacular, porque é que só me põe aqui parcialmente? Eu no mínimo tenho que mostrar ao meu TRE que aquela visão que ele tem de mim está errada, portanto, está tudo na mão dos colaboradores, portanto, aqui eu acho que melhor do que isto acho que é difícil, agora tem que haver também um compromisso da parte do TRE em haver este acompanhamento, não pode ser uma vez por ano falarmos com o colaborador e dizer, olha eu acho que tu és isto, isto e isto e pronto, acabou.

Entrevistadora: Isso é estruturado? Esse acompanhamento? Ou depende de cada TRE?

Entrevistado: É! Já foi menos estruturado. Hoje em dia o que é proposto pela empresa e cada vez mais organizado e mais obrigatório, o que é proposto pela empresa é, no princípio do ano há a MAGCR1 e há uma

avaliação do ano todo passado e depois, trimestralmente, existem MAGCR2 que temos que preencher na plataforma, temos que ter uma reunião com a pessoa, preencher e fazer o seguimento dos objetivos e também da área comportamental e das competências, fazer o acompanhamento e dos objetivos, perceber se a pessoa já cumpriu, porque há objetivos trimestrais, há objetivos semestrais e há objetivos anuais e acompanhar a pessoa... se está a acompanhar, ou não... e há o PDGCR, também é outra área, outra página em que nós, a pessoa se precisa de um plano de desenvolvimento é traçado e é escrito e a pessoa tem conhecimento através da plataforma, através do diálogo e também fazemos o seguimento do plano de desenvolvimento, ok está a ser seguida, epá isto está a acontecer, não está, o que é preciso para acontecer, epá está a acontecer, espetáculo, se calhar até temos que mudar aqui o PDGCR porque já estás numa fase que já percebeste isto, portanto, há um acompanhamento enorme...

Entrevistadora: A empresa procura responder às necessidades profissionais e pessoais dos trabalhadores?

Entrevistado: Sim, este processo de MAGCR1 e este processo de acompanhamento tem uma altura em que o cliente expõe a sua ideia, a sua vontade, é uma pessoa que tem mobilidade, queres crescer, não queres, o próprio vendedor tem um sítio onde vai respondendo essas coisas, portanto, o desenvolvimento e já tive muitas pessoas, custa-me sempre a perceber, mas a verdade é que existe, já tive muitas pessoas que dizem epá T2L2, não, eu quero fazer isto, eu gosto de fazer e pá não me dês mais desafios, é isto que eu quero fazer e ponto final. Epá e temos que respeitar essas pessoas e há outras pessoas que são os glutões, que querem é alimento, querem epá não, olha já faço isso, epá querem, querem, fazem e querem fazer e tu tens que lhes dar alimentos, tens que lhes dar projetos transversais e tens que alimentar essa pessoa, portanto, tens aqui vários tipos de pessoas. A oportunidade é dada, as pessoas dizem se querem evoluir, se têm condições para mudar de loja, para ir para outra zona, para outro sítio do país..., mas depende delas também...

Entrevistadora: ... o T2L2 está continuamente a analisar a sua equipa...

Entrevistado: ... sim, sempre, sempre. Eu hoje em dia cada vez mais... antigamente *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* era muito operacional, estava muito com a equipa e fazia acontecer, mas com a equipa, cada vez mais um TRE2 o que se quer é um plano mais estratégico, é perceber quais são os *guidelines* da empresa, perceber bem qual é o caminho que a empresa quer seguir, fazemos parte dessa empresa e construímos com a empresa esse caminho e conseguir fazer passar para baixo e conseguir fazer com que as pessoas que estão na tua equipa percebam o caminho e que estejam ao teu lado. Não tens que estar lá a fazer com eles, não é isso que a empresa quer. A empresa quer é que tu garantas que as coisas acontecem e que faças parte desse escrever da estratégia.

Entrevistadora: Como é que é o dia a dia? Um exemplo do seu dia...

Entrevistado: Epá é tudo menos quadrado. É verdade que, hoje em dia, ainda tenho uma coisa que não consigo ultrapassar que é a questão da parte digital dos *e-mails*. Hoje em dia... temos uma agenda que é... há um trabalho aqui a limar ainda, porque temos uma agenda que é... eu tenho semanas que não sou eu que mexo na minha agenda e tenho os dias todos ocupados com reuniões, com videoconferências, com trabalhos, com... eu olho para a agenda e digo então mas eu estou de permanência, nós temos uma coisa que é permanência, com o EDGCR, tem que haver sempre uma pessoa a abrir e uma pessoa a fechar a loja, são as entidades máximas na gestão da loja, são pessoas que têm... tem que haver sempre um a abrir e a fechar nos sete dias da semana, portanto, roda pelo EDGCR, portanto, nós não trabalhamos de segunda à sexta, teoricamente trabalhamos de segunda a sexta, mas depois há os fins de semana em que temos que estar de permanência e temos que, cá está, tem de haver um dia da semana que temos de folgar, ao invés do que

acontece com a sede com os serviços centrais, trabalham de segunda a sexta e muitos dos trabalhos que nós fazemos, trabalhamos em interdependência também com essas pessoas e é normal que eles tenham uma agenda de segunda a sexta, ou seja, consoante nós vamos trabalhando em projetos transversais, formações, acontece tudo de segunda a sexta, mas quando nós temos que trabalhar também sábado e domingo, tem que haver um dia que temos de folgar de segunda a sexta. Há semanas que eu olho para a agenda e digo, onde é que eu vou abdicar, porque eu tenho a semana toda construída de segunda a sexta e eu trabalhei pouco nesta construção da agenda, ok? Então, onde é que eu vou folgar? E essa é uma dificuldade que eu ainda tenho, que não consegui ultrapassar, que é conseguir trabalhar no fim de semana quando estou de permanência e conseguir arranjar um dia vazio durante a semana para folgar, portanto, isto para responder um bocado à pergunta que é... epá temos um *guideline* que temos que seguir na nossa função estratégica e de acompanhamento de pessoas, mas nunca sabemos como é que vai ser o dia.

Entrevistadora: Existe uma preocupação em promover o convívio e socialização entre todos os trabalhadores?

Entrevistado: Sim, sim! Esta questão de PICGCR2... destas redes que existem de comunicação, dos grupos... eu acho é que estamos a chegar a um ponto em que mais é menos, ou seja, começamos de um ponto em que não existia nada disto, em que nós entrávamos numa sala que tinha três computadores, eram seis chefes e andávamos quase à guerra a ver quem é que ia trabalhar para aquele computador, porque precisávamos do computador para trabalhar, mas naquele momento não havia computadores para todos, portanto, temos esta realidade (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*)... a realidade, hoje em dia, é que todos nós, a nível de *management*, praticamente, temos um portátil e todos os (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), portanto, passámos do 8 eu digo ao 120 e temos que baixar um bocadinho para o 80 ou para o 70, porque neste momento a informação é tanta, tanta, tanta, que o difícil é conseguir trabalhar só com informação que precisamos, pronto, não sei se estou a responder à pergunta... depois temos esta parte do... por exemplo, temos agora... a comunicação, nós temos uma zona, uma questão da partilha que temos umas ações, há um prémio de partilha que é partilhado anualmente, temos os prémios trimestrais, temos um prémio anualmente e depois temos a questão das ações, esse prémio que é partilhado pela empresa que é uma percentagem da nossa remuneração, nós depois podemos aplicar em ações... todo este processo de comunicação, agora vamos saber no dia 31, vamos saber qual é o valor da ação que temos este ano. É feito um convívio com um jantar, depois da loja fechar, as pessoas vão jantar todas juntas, vai ser aqui na loja, houve aqui uma altura do covid tivemos algumas sessões por videoconferência, tivemos o Natal que normalmente havia grande jantares, foi tudo por videoconferência com artistas convidados e, portanto, há esta preocupação quando queremos partilhar, quando queremos dizer obrigado, fizemos um bom trabalho e este valor é para vocês, normalmente fazemos com estes convívios, portanto, há uma socialização, há um incremento da parte da empresa, de poder haver estes momentos de partilha e sociabilização.

Entrevistadora: Existe abertura para os trabalhadores colocarem sugestões e as mesmas são tidas em conta pela empresa?

Entrevistado: Completamente! Eu acho que as pessoas ainda não perceberam foi isso. Nós temos uma coisa a decorrer agora que é... chama-se o Q1 que é um questionário para tentarmos perceber como é que está o *mood* do colaborador e concretamente coisas que o colaborador acha que não estão bem aqui e que se pode melhorar alguma coisa, que isso é feito trimestralmente, ou anual ou trimestral, agora posso estar a falhar, não sei se estou a falhar aqui nas datas, mas é feito com alguma regularidade em que era espetacular que 100% das pessoas respondessem, mas não temos 100% das pessoas a responder... temos 80...90...

Entrevistadora: Porque é que isso acontece?

Entrevistado: Eu não sei se as pessoas... ou não têm noção que empresa quer ouvi-las e que, efetivamente, ouvimos e depois fazemos grupos de trabalho com os *feedbacks* que tivemos dos questionários e o que é que podemos fazer para alterar e comunicamos isso às pessoas, olha no questionário 2021 houve aqui estas dores que foram observadas e para colmatar isto fizemos isto, portanto, é comunicado isso... eu não sei se são as pessoas que não estão habituadas a este tipo de... (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) eu acredito que isto não é feito em muitas empresas, portanto, não há uma cultura no colaborador desta filosofia, portanto, eu não sei se passa por aí, ou se passa pelas pessoas não acreditarem que, efetivamente, se vai fazer alguma coisa... está a fazer-se aquilo só porque é bonito, só porque *human first* fica bem nos *guidelines*, mas depois não vai acontecer nada... eu não sei onde é que está, não consigo dizer concretamente... acredito que estará dividido entre estas duas partes, mas não há uma cultura... se nós, tivemos o 25 de abril em 1974, portanto, eu nasci antes, portanto, nós temos os nossos pais hoje em dia, não sei se é o caso da Ana, mas eu tenho os meus pais ainda que viveram toda esta fase de opressão, de um tipo de trabalho que não tem nada a ver com o nosso trabalho hoje em dia, corporativo que nós temos, interdependência, não tem nada a ver, é completamente diferente, portanto, acredito que ainda haja pessoas que lhes custa a acreditar que as empresas ouvem as pessoas e que se importam e mudam a estratégia e investem milhões de euros para fazer com que as pessoas se sintam melhor... isto seja nas empresas, seja depois lá fora como a nível pessoal, portanto, eu tenho medo é que nós estejamos, medo entre aspas, tenho receio que nós estejamos a criar cidadãos que acham que cada vez têm mais direitos e que para ter esses direitos, têm que ter obrigações também e deveres e eu tenho receio que quando se começa a dar demasiado, eu não quero ser mal interpretado quando digo isto, mas eu se utilizar a palavra darmos demasiada importância, certeza que se isto for descontextualizado sou mal interpretado.

Entrevistadora: É as pessoas darem como garantido, coisas que antes nem sequer...

Entrevistado: Exatamente! Então eu tenho direito a isto, isto e isto, mas não, nós primeiro para termos direito às coisas e falando agora numa ótica mais... mais externa à empresa... eu para ter direito às estradas, para ter direito aos hospitais, para ter direito a todas estas condições, para abrir a torneira e sair água lá de dentro e para acender o interruptor e para ter luz, eu para ter direito a isto tudo, tenho que ter os pressupostos, eu tenho que pagar impostos, eu tenho que trabalhar e contribuir para o crescimento do país... eu não posso viver do fundo de desemprego e de subsídios e a seguir ter uma casa e querer abrir a torneira. Isto acontece, mas isto não devia acontecer, isto para fazer a analogia à empresa... eu gosto de ter os meus prémios trimestrais, eu gosto de ter os meus prémios trimestrais e as ações e gosto que as ações cresçam, gosto de sentir que eu lá fora cresço porque trabalho aqui e tenho uma boa remuneração, mas eu tenho que perceber que isto não é a santa casa da misericórdia, isto só acontece se eu me implicar no meu trabalho no dia a dia e se eu conseguir fazer com que a minha equipa acredite que é importante o trabalho de cada um deles e é importante eles darem opiniões e fazerem com que o trabalho deles melhore, porque só depende deles e só depende deles conseguir passar essa palavra para cima para nós também fazermos acontecer e há muita coisa que não depende de nós e temos de fazer passar para cima e nós vamos ter as nossas dores também... e vai haver uma determinada altura que a gente diz bolas pá, tanta gente lá em cima na sede e isto não acontece, porquê? É normal... e mal é quando nós nos preocupamos com isto, portanto, isto é sinal que nós quando estivermos nos fóruns certos vamos dizer epá meus amigos vocês dizem que são *human first*, mas cuidado, temos aqui uma componente que se calhar não estamos a olhar como deve ser, se calhar temos de ter cuidado com isto, tem que ser esse o nosso trabalho, portanto, a pergunta era?

Entrevistadora: Se existia abertura por parte dos trabalhadores para darem sugestões e se estas eram tidas em conta...

Entrevistado: Existe! Eu acho é que muitas vezes não sabem que ela existe ou não dão o verdadeiro valor.

Entrevistadora: Qual o lugar do *feedback* na empresa? Existe nos dois sentidos?

Entrevistado: Sempre existiu de uma forma mais apagada, cada vez mais, então nos últimos anos com esta questão de *human first* e das avaliações e dos 360°, avaliações 360°, cada vez mais existe essa questão, inclusive, nós pela plataforma podemos pedir *feedback* e as pessoas dão *feedback* pela plataforma, fica tudo registado, portanto, temos formações de *feedback*, como dar *feedback*, como receber *feedback*, portanto, existe... não é uma coisa que, é uma coisa... a empresa tem essa noção da importância do *feedback* e está a implementar cada vez mais... o meu receio, outra vez, é que as pessoas, hoje em dia, não sejam cordiais no *feedback*, ou seja, a Ana pede-me *feedback*, então o T2L2 diz-me lá então, agora depois do questionário, achas que para o trabalho que a gente está a fazer aqui, para perceber um bocado esta questão da formação e ligado aqui ao desenvolvimento da AE e preparar pessoas para o futuro, achas que este questionário está enquadrado, ou não, e a tendência é epá está giro, está fixe... ainda nos falta aquela cultura do... eu não tenho que dizer que está bem, eu tenho que dizer olha eu gostei, mas se calhar aqui em determinada pergunta eu acho que vocês aqui se picassem mais para aprofundar aqui esta questão, se calhar conseguiam tirar daí resultados interessantes, a tendência é dizeres que está bem, portanto, dei agora um exemplo particular para tentarem enquadrar, mas no dia a dia, quando eu peço *feedback* a uma pessoa com quem até trabalhei com ela transversalmente em alguns trabalhos, mas que não está comigo aqui, diretamente, está numa sede e peço-lhe *feedback*, o meu receio é que as pessoas tenham tendência de epá espetáculo o T2L2, gosto muito de trabalhar contigo, epá isto é brutal e que não façam a outra parte, porquê? Porque a tendência é quando eu digo que epá estou cheio de trabalho, mas... a outra pessoa quando ouve um mas fica logo... uiii já foste, o que é que vem para aqui e pronto, já não gostou...

Entrevistadora: Pois, eu ia perguntar isso... o problema está em dar ou em dar com medo de quem está a receber?

Entrevistado: É as duas coisas... como ainda não está implantada uma filosofia do receber bem o *feedback* e perceber... mesmo que eu não esteja de acordo, mesmo que a Ana me diga epá o T2L2 houve aqui coisas que não era isto que eu queria que tu respondesses e mesmo que a Ana me dê esse *feedback* e mesmo que eu ache que não, mas eu respondi às perguntas que ela me pediu... a verdade é que a Ana não foi isso que percecionou, portanto, o erro tem de estar do meu lado, portanto, eu acho que respondi bem às perguntas, mas se não foi essa a perceção que a Ana teve, pá não, o Ana desculpe, reformule a pergunta, porque se calhar não percebi bem a pergunta... e não há este... não há...

Entrevistadora: ... não é natural...

Entrevistado: ... não é e enquanto não houver um número suficiente de pessoas que tenham esta... saibam receber o *feedback* desta maneira, as pessoas que deverão dar *feedback*, se calhar, também não se sentem à vontade para fazer um *feedback* como tem de ser, portanto, eu acho que isto aqui é uma pescadinha de rabo na boca, tem que haver este trabalho, a empresa está a fazer formação de *feedback*... como é que se recebe *feedback*, como é que se dá *feedback*, regras de ouro... tem que existir isto e isto tem de ser um processo de evangelização... tu não dás uma formação e a seguir, na hora a seguir espetáculo, já tive ali uma hora de formação, toda a gente já sabe receber *feedback*... esquece...é daquelas competências, daqueles *skills* que são internas, não mudas de um dia para o outro, por isso é que eu digo que é um processo de evangelização, tens de ir trabalhando este processo.

Entrevistadora: Como são geridos os conflitos internos?

Entrevistado: Sinceramente eu não vejo muitos conflitos, não acho que sejamos um empresa onde há grandes conflitos... porque há uma grande comunicação e transparência e se tu conseguires fazer isso na tua equipa, se

conseguirmos manter esta transparência, uma comunicação constante... dificilmente há conflitos e quando os conflitos existem... nós estamos, digamos, treinados, é na hora. Se tu vês uma coisa que não gostas é na hora, epá olha preciso de falar contigo, anda aqui beber um cafezinho que precisamos de falar um bocadinho... e tem que ser na hora, não podes... é a tal questão das conversas difíceis... tu não podes deixar... e epá aquele está a cheirar mal dos braços, como é que eu lhe vou dizer isto... e vais adiando... porque há coisas muito complicadas... a gente está-se a rir, mas há assuntos super complicados para falar com as pessoas e por vezes pode provocar outras questões. Portanto, tu tem que ser na hora, tens que enfrentar as coisas e tens que ganhar coragem de ter conversas difíceis e tu se ganhares este hábito de ter as conversas difíceis que achas que são precisas e que essa transparência... tu dificilmente tens conflitos.

Entrevistadora: E como é que são tomadas as decisões quando há um elevado grau de desacordo?

Entrevistado: Eu acho que tem que ser... é pela conversa, é muito... nós somos muito pela conversa dos planos de desenvolvimento... pá há aqui uma questão que não está bem com esta pessoa, vamos tentar criar aqui um plano para tentar perceber porque é que não há aqui um *match*, o que é que está a acontecer e fala-se com as pessoas e tem que... é muito pelo diálogo.

Entrevistadora: Um exemplo de uma celebração de sucesso, algo que possa acontecer no dia a dia. Aconteceu aqui algo espetacular, é celebrado? Se sim, como?

Entrevistado: Temos esta questão, institucional por parte da empresa, como disse há bocado, vamos fazer um jantar e vamos dizer epá meus amigos olhem, espero bem que seja uma boa notícia, estamos habituados a boas notícias de crescimento da empresa, mas epá olha a ação este ano foi de x, epá pronto... este é um momento de partilha, de mostrar e partilhar... e depois temos pequenos momentos, por exemplo, agora estou, além de gestor daqui da L2, nós estamos organizados, como somos muitas lojas já, estamos organizados (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e para fazer esse trabalho eu faço uma reunião mensal, ao fim de cada mês, faço uma reunião e só para inteirar aqui no processo, faço uma reunião mensal em que faço esta animação... ponho sempre os TRE1's a darem-me apoio a fazer isto, e agora, por exemplo eu disse, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). É um trabalho que entreguei a eles, ou seja, elas agora assim que tiverem aquilo pronto mostram-me, fazemos o seguimento daquilo e o que é que eles vão fazer? Quando tivermos a reunião eles vão dizer, olhem meus amigos, aqui neste mês de janeiro fevereiro e agora em especial de março nas instalações fomos o número um a nível nacional, epá parabéns estamos muito bem, estamos a fazer um bom trabalho, epá aqui na taxa de aluguer da carrinha epá, estamos acima dos 100%, muito bem... há aqui uma loja que não está a conseguir chegar aos 100%, mas podemos ver se há aqui alguma coisa que pode ser feita e depois começam a entrar nos flops... epá relativamente aqui ao seguimento dos orçamentos já não estamos tão bem, temos aqui dificuldade (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), estão aqui com algumas dificuldades, epá temos que perceber o que é que se passa e... não sei se respondi à pergunta, portanto, há este trabalho e tu aqui estás a trabalhar várias áreas, estou a responder a várias perguntas... estás a trabalhar a interdependência, estás a trabalhar a relação com outras lojas, não nos podemos fechar no nosso mundo, estás a trabalhar a parte do digital com (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), porque depois temos de fazer videoconferência que eles não podem cá vir... e estás a trabalhar o crescimento das pessoas, o crescimento das tuas pessoas, porque eu é que sou o TRE2, eu é que tenho que agarrar na apresentação para depois não chegar lá e ser expositivo e dizer olha está aqui isto, isto e isto... dava ali uma hora e meia de seca e está feito, está o meu trabalho feito... pá não, não é isso que se quer hoje em dia, eu acho que aqui até estou a responder até a várias perguntas, porque as coisas... é difícil de responder às vezes aqui a perguntas estanques, mas se há partilha e há parabéns? Há, sem dúvida, sem dúvida.

Entrevistadora: De que tipo de flexibilidade gozam os trabalhadores?

Entrevistado: Que tipo de flexibilidade... eu não sei que tipo de flexibilidade é que me estás a perguntar aí... e também no grau, por exemplo, nós a nível de TRE2... a flexibilidade é toda nossa, para o bem e para o mau, eu se segunda-feira quiser ficar o dia todo em casa, fico o dia todo em casa e trabalho de casa e faço tudo em casa. Se quero entrar às 11 da manhã, eu entro às 11 da manhã, temos isenção de horário, portanto, nós ganhamos mais para poder fazer isto, até parece contraproducente... quer dizer, tu ganhas mais para poderes entrar à hora que queres e sair à hora que queres... isto é o lado bonito, mas depois há o reverso da medalha. Como é obvio, nós sabemos, temos um contrato assinado com a empresa, no mínimo 40 horas por semana temos que fazer... dificilmente conseguimos fazer as 40 horas, que fazemos sempre mais, portanto, isto para responder um bocado... temos flexibilidade? Epá toda, para o bom e para o mau, porque se conseguimos grandes resultados, conseguimos fazer as pessoas crescer, se a nível de objetivos estamos sempre ali nos *top*... pá o diretor de loja, se vir que tem uma pessoa da equipa dele, do EDGCR, que praticamente nunca vê mas vê os valores sempre ali espetaculares, epá deixa-o estar, está bem, assim como o contrário, se as coisas não aparecem, se há dificuldades, se há equipas com alguma instabilidade, muita gente a sair... tu dizes epá espera aí, esta pessoa se calhar ainda não percebeu o que é que tem de fazer e tem de ser chamada à atenção. Há flexibilidade? Há, e agora tu dizes, em todas as hierarquias? Pois... isto tem um bocado a ver com a parte civil também... tu consoante os países também podes ter mais ou menos liberdade, depende do grau da tua população, depende de vários fatores. Se tu tiveres uma equipa super madura, dás-lhe muito mais flexibilidade, porque as coisas vão acontecer vê-los as, porque eles já sabem o que é que têm de fazer. Eles próprios, se for preciso, olha a reunião do próximo mês quero que tu prepares. Vou-te dar aqui o *PowerPoint* com o *template* para seguires aqui umas linhas e quero que trabalhes isto, isto e isto e se tiveres alguma dúvida, fala comigo. A seguir, no ano a seguir eu já estou a dizer, meu amigo a reunião és tu que apresentas, já não lhe vou dar nada, porque as coisas já estão... ele próprio já vai à procura de toda a informação, agora eu entro de raiz para uma equipa, pessoas que acabei de contratar uma loja que abriu... zero! É os 100% nas minhas costas e a seguir é que vou percebendo, portanto, a flexibilidade é uma pergunta um bocado... um bocado, um bocado complicada de responder, porque tu flexibilidade vais dá-la consoante as pessoas vão ganhando autonomia e elas próprias vão querendo essa flexibilidade... se há possibilidade de terem? Toda. Toda. Depende das pessoas, portanto, é sempre perguntas que... depende.

Entrevistadora: Como descreve a comunicação dentro da empresa? Como caracteriza as relações interpessoais nesta organização? De que modo os trabalhadores comunicam entre si?

Entrevistado: Também é um bocado um depende, porque... porque lá está, se as coisas estão bem qualquer colaborador na placa de vendas, nós temos aqui várias... eu tenho uma liberdade diferente, porque também tenho uma responsabilidade diferente... um vendedor acaba por ter se calhar um bocadinho de menos liberdade e... mas no entanto, ele se quiser fazer uma pausa para ir beber um café, subir à linha de... ao refeitório e beber um café, ninguém lhe diz nada. Ninguém lhe diz nada se ele tem colegas na secção, não há muitos clientes e ele disse aos colegas epá olha vou ali só beber um cafezinho epá, estou a precisar de esticar um bocadinho, vou ali beber um cafezinho... espetáculo. Agora, se é uma equipa que só está uma pessoa... eu aqui já estou a fugir um bocadinho... eles têm a possibilidade, eles têm zonas comuns de convívio, têm o refeitório, têm grupos do PICGCR2, portanto, há hipótese de haver uma boa relação, agora existe? Epá eu acho que sim, vai depender de loja para loja? Vai. Depende de equipa para equipa? Depende...

Entrevistadora: Podemos dizer que é uma comunicação informal no dia a dia?

Entrevistado: Basta a pessoa, basta nós dizermos que a empresa obriga e agora não aparece o entre aspas na comunicação, mas basta a empresa dizer que obriga a comunicação do tu, a aplicação do tu, acho que isso aí já

quer dizer muita coisa... portanto, há um à vontade para haver uma comunicação informal, inclusivamente, nós de vez em quando temos alturas em que o diretor de loja reúne com meia dúzia de vendedores que se inscrevem na plataforma e ele está a falar uma hora e que estão aqui a falar abertamente sobre tudo, portanto, há essa oportunidade das pessoas... agora se as pessoas aderem muito ou se têm um bocado de receio porque vão falar com o diretor? Eu acho que cada vez menos, noutras empresas, as pessoas que vêm de outras empresas quando chegam aqui até acham estranho, então, mas tu tratas o diretor por tu? Portanto, agora, depende, estás a ver... são perguntas muito complicadas. Há aqui perguntas que eu estico-me um bocadinho depois na resposta porque não são perguntas quadradas...

Entrevistadora: É propositado...

Entrevistado: Imagino, imagino, e acredito que haja pessoas que se calhar em 10 minutos se não puxares por elas está respondido e há pessoas que se calhar estás duas horas e tens de estar a apertar epá mas olha que estamos quase no fim. Acredito, portanto, nada... por muito que a gente queira e eu venho da parte da *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, isto é giro quando, alguns exemplos que eu dou e é real, não é nenhuma história e eu sou mesmo assim, mas verdade é que no dia a dia somos tudo menos quadrados. No dia a dia, cada caso é um caso, cada situação é uma situação e o que nos dá alguma... alguma flexibilidade na resposta eu acredito que seja o nosso passado. Eu hoje em dia, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* sinto-me mais à vontade para qualquer desafio, seja um desafio digital, seja um desafio de pessoas, seja um desafio de números, seja um desafio externo, lá fora na nossa vida pessoal, eu sinto-me mais à vontade para enfrentar qualquer situação do que me sentia com *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, porque eu tenho uma resposta muito mais rápida, porque tenho um *know how* adquirido ao longo dos anos, tenho experiências que já passei, tenho quedas que já dei, tenho formações que já fiz, tenho tudo que nos fazem com que nós consigamos dar uma resposta diferente e nos sintamos mais confortável no desafio que nos colocarem, portanto... eu costumo dizer, é um bocado aquela coisa, uma pessoa quando se começa a aproximar da velhice e da reforma é quando já está apto para começar a trabalhar, para começar a... seja na vida pessoal, porque é na altura que já tens casa, carro, filhos criados... quando já estás espetacular olha morres, porque a seguir já tens tudo, já... e o trabalho é um bocado igual. Quando a pessoa começa a trabalhar, vai subindo, vai tendo o seu progresso a nível de isto num processo normal de crescimento profissional, quando chegas ao fim que acho que é quando podes dar mais à empresa, é quando sentes que as pessoas até vêm ter contigo epá ò T2L2 preciso de ti aqui num projeto porque és das pessoas que conheces aqui bem, que já passou por isto, que já fez isto e tu sentes, epá sentes orgulho... não é? Quando vêm falar contigo... e é quando estás a chegar perto do fim, portanto, por isso é que eu costumo dizer que cada vez mais, e quando eu digo isto ao meu filho eu acho que ele não percebe isso, porque quanto mais velhos somos e mais noção temos das coisas e mais conhecimento temos, mais noção temos que não sabemos nada, que somos um zero, portanto, e quando tu falas com um miúdo eles acham que sabem tudo, ah mas tu não és desta, tu sabes o que era antigamente, sabes lá agora como é que são as coisas, isso era antigamente... e tu falas com ele e tu dizes, não vale a pena. Tu vais fazendo o teu trabalho, o teu papel de educador, de formador, de pai, de tudo..., mas há coisas que só com a idade é que temos perceção das coisas, só com a idade é que nós percebemos que não somos nada, e que quanto mais conhecimento tu tens e mais à vontade estás nas coisas, mais consciência tens disso. Não somos nada meu... acho que já me estou a esticar um bocadinho, mas... acho que é difícil explicar isso a um puto de 17, 18 anos... é difícil conseguir explicar isso... esta dimensão depois das coisas, é depois difícil conseguir explicar isto, não é fácil...

Entrevistadora: ... eu trabalho com muitos e não tenho a sua idade e já acho que é difícil de dizer aquilo que eu sinto que posso dizer, imagino o que... acho que a experiência, aquilo que nós vivemos, as pessoas com quem nós lidamos fazem de nós uma pessoa completamente diferente.

Aquilo que os meus pais, que o T2L2 podia dizer, lá está, aos jovens de 17 anos... se eu sinto que, às vezes aquilo que eu digo, metade das coisas ok, mas a outra metade... já te estás a esticar para o lado deles, somos quase ali aquele intermédio e é difícil, cada vez é mais difícil que eles olhem para quem está acima, quem já passou por ali, como alguém que lhes pode, efetivamente, dizer alguma coisa.

Entrevistado: Exatamente e aportar alguma coisa... completamente. Eu gosto de olhar sempre para a pirâmide de Maslow e a verdade é que quando estamos em determinados fóruns nem vale a pena esticares-te lá para cima, não vale, porque estás a criar mais resiliência, não é resiliência, o contrário de empatia, estás a criar mais ruído na comunicação... tu se estiveres com pessoas que realmente o interesse deles não passa por aí, são pessoas mais de base, com necessidades mais básicas, tu tens de perceber qual é o contexto e tens de tentar trabalhar aquela área, porque a seguir se vais estar desfocado, se não consegues criar essa empatia e perceber bem...

Entrevistadora: ... distancia ainda mais...

Entrevistado: ... eu tenho um bocado de receio de ser conotado como elitista quando falo na pirâmide de Maslow e falo de estarmos em patamares diferentes e sabermos criar empatia e fazer o *match* com as pessoas que estamos a falar, às vezes tenho um bocado de receio de ser visto como elitista, mas a verdade é que se não crias esta empatia, se não fazes este *match*, se não percebes quem está do outro lado e até que ponto podes ir, tu a seguir não... estão em sintonias diferentes, tu estás a dizer uma coisa e a pessoa não está lá ou está a perceber uma coisa completamente diferente, portanto, é importante depois quando uma pessoa fala com miúdos de 17, 18 anos e estás a querer fazer parte do crescimento dele, tens de perceber qual é o nível em que ele está, porque senão não vais conseguir lá chegar e a dificuldade é esta, é tu consegues, por isso é que a dificuldade das máscaras e da parte corporal para mim é tão importante, porque faz parte do match, faz parte do perceberes se a pessoa está contigo ou não, se a pessoa está a acompanhar...

Entrevistadora: ... isso foi-se perdendo e nota-se... nos miúdos então...

Entrevistado: Nos miúdos então... de certeza que se nota mais, porque há mais esse diferencial de sintonia.

Entrevistadora: Muito obrigada, gostei muito desta conversa, sinto que podia ficar aqui a falar consigo a tarde toda.

Entrevistado: É sempre um prazer falar com quem gosta de ouvir.

Entrevistadora: Gostei mesmo muito de o ouvir.

Entrevistado: Trabalhador 3 da loja 2 da grande cadeia de retalho

Data: 25 de março de 2023

Local: Loja 2

Entrevistadora: Qual a sua função na organização? Em que consiste o seu posto de trabalho?

Entrevistado: Então é assim, eu estou *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* que é TRE2. É gestão de pessoas, faço acompanhamento de pessoas, tenho duas áreas de negócio neste momento, que é o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. O que é que isso significa? Significa que eu tenho uma equipa, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, sou responsável por essa equipa e essa animação dessa equipa, motivação, dar-lhes algumas tarefas e tenho *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* adjuntos: *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* são os meus braços direitos, ok? Que são os TRE1's. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, estamos a fazer aqui um aceleração de competências nessas novas missões, desde que a empresa passou a digital e multi formato há aqui uma diferença grande no que queremos do negócio, no que queremos das nossas missões antigas, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* estamos a desenvolver negócio, portanto passamos a ter uma responsabilidade mais acrescida e temos de desenvolver estes TRE1's *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Pronto, o que eu faço ainda neste momento é, efetivamente, gestão de pessoas e acompanhamento, gestão e acompanhamento dessa pessoa que é o meu braço direito, em quem eu delego e depois vai delegar mas ainda faço muito acompanhamento no terreno, ainda não estou completamente desligado, porque é uma missão nova, faço também gestão económica e comercial, de acordo com a estratégia nacional da empresa adapto as minhas próprias estratégias dentro daquilo que é o local e dentro da loja, depois em sintonia também com o diretor de loja, obviamente, e aquilo que é a estrutura e aquilo que queremos fazer dentro de cada *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Faço também uma gestão económica, ou seja, sou responsável por toda a parte económica, de números, da gestão económica, acrescentar valor não é, tenho objetivos, tenho isso tudo, faço toda a parte da performance em termos de análise de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, tudo, implementação comercial dentro da secção, um bocadinho o panorama disto, trabalho também a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Também participo em sinergias nacionais, algumas sinergias nacionais na minhas áreas... mais... eu faço tudo (risos), *multi task*, eu faço tudo, toco em muita coisa, uma das vantagens da GCR, antes de estar na GCR eu vinha do grupo GEGCRC2, um grupo mais... menos flexível... e deu-me aqui uma grande estrutura, uma grande capacidade de trabalho, para depois vir para uma para uma loja destas e o conceito diferente, a essência é mesma em termos de distribuição, mas realmente o que muda é todo o conceito e o ADN da empresa e isso... nós tocamos em muita coisa, tocamos em tanta coisa que isto dá-nos uma capacidade de trabalho e adaptabilidade a qualquer coisa que nos possa aparecer e isso é uma das grandes vantagens e aquilo que trago, eu toco aqui eu tenho que saber de segurança, eu tenho que saber enquanto permanente, sou permanente de loja, que assumo a titularidade de diretor de loja naquele momento, seja de manhã, ou de tarde, ou durante um dia e as decisões passam todas, cem por cento, por mim, obviamente, alguma dúvida terei sempre o meu diretor, mas passam todas por nós, temos de saber um pouco de tudo, tenho de fazer de segurança, saber de alarmes, temos que saber um pouco de tudo dentro desta estrutura enorme e essa complexidade dá-nos depois também uma capacidade maior e aceleração das nossas competências, normalmente das competências. Não sei se expliquei, mais ou menos, resumidamente, o que é que é a minha missão, mas é isso... e tem outros pormenores obviamente.

Entrevistadora: Qual o significado que atribui ao seu trabalho?

Entrevistado: O trabalho é muito importante para mim ok, é importante para mim enquanto realização pessoal. Obviamente tem que haver um equilíbrio, eu não poderia dar o valor que dou ao meu trabalho se também não tivesse a outra parte que compensa e que eu procuro para libertar esta energia, que sou uma pessoa muito enérgica, sou uma pessoa que quer que aconteça, sou uma pessoa que quer pressa e bem e que as outras pessoas tenham o mesmo ritmo, às vezes é difícil de... não é aceitar, é ver pessoas com outro tipo de ritmo, que não tem o mesmo compromisso, que não têm a mesma forma de trabalhar e de querer investir realmente, como o T2L2 diz, vestir, efetivamente, o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* está nos meus olhos, não só nos meus olhos, mas também naquilo que é a pele, é uma questão de pele, pronto, porque é uma profissão que se identifica muito com a minha ou eu identifico muito com a minha personalidade, uma pessoa agitada, é uma pessoa com muita energia, com vontade de fazer... nada disto é monótono e a importância que é, a importância de eu acrescentar valor, de eu produzir alguma coisa, de eu ver resultados e eu estou aqui para acrescentar valor e ver resultados e fazer evoluir, dentro daquilo que são as minhas capacidades, os meus meios e as minhas pessoas, depende 50% de mim, depende 50% de quem quer evoluir, de quem quer pelo seu desempenho e às vezes, pomos o ónus muito em cima de nós, a dizer porque é que aquela pessoa não chega mais longe e temos tido aqui algumas sessões de *coaching*, muitas vezes para desmistificar isto, porque, atualmente, até ponho algum peso exagerado em cima da minhas costas, a dizer que quero levar o mundo atrás de mim, em cima de mim e achar que tudo depende de mim e isto tem sido desmistificado, tudo depende de nós e nada depende de nós, pronto, desde que nós façamos aquilo que é a nossa missão e o que são os nossos objetivos e é um significado grande, obviamente, porque eu tenho um grande sentido de compromisso.

Entrevistadora: Quais os valores dos quais não abdica?

Entrevistado: Para mim são inegociáveis dois ou três valores que para mim são a integridade, o compromisso, a confiança e lealdade. Sou uma pessoa extremamente... claro e os compromissos ninguém os inventou, os valores são os valores éticos, eu rejo-me muito por valores éticos, as minhas competências, o aceleração das minhas competências comportamentais nunca podem estar acima dos meus valores éticos... ok... os meus valores éticos têm de estar sempre em sintonia, eu não posso ser... eu posso ser um excelente, eu nunca poderei querer ser um grande líder se eu não tiver estes valores. Eu não posso ser, eu não posso gerir pessoas se eu não... na minha percepção, na minha percepção... por isso há situações que já me acontecerem, ainda há pouco tempo aconteceu e eu fico durante dois ou três dias eu quase não consigo gerir bem a situação, porque, a mentira, é outra, mas pronto, isto faz aqui parte deste leque... é insuportável, porque eu não consigo, eu quando deposito confiança, eu para mim, à partida, as pessoas são todas de confiança e sou muito facilmente enganado, porque não estou a ver que quem está à minha frente poderá ser diferente, nós regemos e vemos os outros à nossa semelhança, se calhar, erradamente, mas pronto, se calhar, erradamente, mas há valores que eu me aproximo muito das pessoas por esses valores e choca-me um bocadinho a desilusão quando acontece alguma coisa, quando isto não é efetivado e infelizmente, estamos rodeados de... eu às vezes pensava, não, agora já aprendi... não, não aprendo, não, não aprendi, pronto e para dizer que realmente a integridade, a honestidade... eu costumo dizer quando me dizem assim, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, é a prova que eu te posso dar nesse sentido do que é a integridade.

Entrevistadora: Quais os principais valores da empresa? Considera que estes valores são partilhados por todos?

Entrevistado: Os valores da empresa são a transparência e a honestidade... cá está, estes são os valores, a empresa não inventou valores nenhuns, são valores éticos que a empresa se associou a eles, a transparência, a honestidade, a confiança, a simplicidade, a escuta, sim, identifico-me com todos eles, obviamente uns mais que outros, mas para mim, valores da empresa são os meus valores.

Entrevistadora: E os outros trabalhadores? Sente que se identificam com estes valores?

Entrevistado: Qb qb... estamos a falar de um grande núcleo de pessoas, uma diversidade enorme... geracional, que uns talvez não deem valor aos valores éticos, porque isso (*palavra impercetível na gravação*), os valores éticos a gente não os estuda, a gente não vai estudar o que é que é transparência e eu agora sou transparente, eu não vou ver qual é a designação do que é o compromisso e eu passo a ser comprometido, não. Há uma base, que essa parte é educacional e a maior parte vem daí, vem daquilo que é a nossa base, a nossa raiz e o que eu sinto aqui é que temos aqui uma diversidade, continuo a dizer que, há uma das perguntas que é na entrevista o que é que eu valorizo, eu consigo perceber, *à priori*, consigo *à priori*, perceber o que é que eu quero do entrevistado, posso-me enganar, como já me enganei milhares de vezes, mas há *feelings* que nós temos e consigo ver qual é o sentido de compromisso, porque é um valor que eu dou valor, é um que eu dou muito valor e então sei que na vida profissional um vendedor precisa de um compromisso, precisa de se comprometer com a empresa, com ele próprio, com a chefia, com o trabalho, precisa do que eu digo, daquilo que eu considero que é os mínimos olímpicos, ele tem que ser comprometido, eu não quero que ele venha cumprir um horário das 9h00 às 6h00 e dia 26 está a receber o ordenado, não. Isso, isso é, não é viver os valores da empresa, não é estar comprometido com a empresa, não é gostar da empresa. Voltando um bocadinho atrás, aquilo que eu sinto é que temos pessoas de tudo, há pessoas que não são transparentes, há pessoas, muitas pessoas que não estão comprometidas, há pessoas que efetivamente... já não deveriam estar, há pessoas que, infelizmente, já fizemos o caminho com elas e não há volta a dar, mas também não têm coragem de sair... eu penso que elas sejam infelizes, acho que é chato todos os dias vir trabalhar e não gostar minimamente, mas pronto, isto é caso a caso, estamos a falar de gerações mais novas, estamos a falar de pessoas que algumas não nasceram com a empresa, ainda não perceberam bem o que é que a empresa e não se comprometem, não, não se, não se identificam, não há a tal proximidade, percebe? Não sei se me estou a fazer entender, é um bocadinho isso, pronto, o que eu quero dizer com isto é que há de tudo, há de tudo e isso é espelhado, é espelhado não é, consegue-se ver... nas pessoas, pronto, mas numa forma geral se calhar a parte... os mais antigos, aqueles que quiseram construir esta casa e construir a empresa, eu sou do tempo em que havia (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*).

Entrevistadora: Qual a estrutura organizacional da empresa? Como estão organizadas as pessoas e respetivas funções?

Entrevistado: A estrutura o T2L2 já deve ter falado disso, ou o T1L1, a estrutura até, eu trago aqui um bocadinho uma (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). É isso... depois temos outro desafio que é um impacto positivo, tem a ver muito com a sustentabilidade e tudo o que são ações sociais, depois temos o desafio humano, tem a ver tudo com o que é recursos humanos, temos a tecnologia e data, tudo o que é a parte informática e acho que não me vou esquecer de nenhum, temos as operações, que é aquilo que é no terreno. Tudo isto, todos estes desafios têm pessoas alocadas com as suas missões. Uns são diretores de operações, outros são adjuntos de diretores de operações e (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Por isso é que é um desafio, pronto. Eu não sei, mas é mais ou menos isto, isto eu sei que tinha que apontar, porque depois podia-me aqui perder um bocadinho, porque é tanta coisa que está a acontecer, cá está, a comunicação na empresa, não é.

Entrevistadora: Quais os traços mais valorizados no perfil profissional no momento da contratação?

Entrevistado: Pronto, aqui tem muito a ver, tem muito a ver com aquilo que eu sou enquanto valores, aquilo que eu acredito e aquilo que eu valorizo. Eu, para mim é muito a atitude também, eu para mim a pessoa pode estar extremamente nervosa, para mim é um indicador que ela está preocupada, ela está nervosa porque quer

fazer o melhor dela... e o medo de uma coisa desconhecida, para mim o medo só é mau se for recorrente e me impeça de avançar, para mim o medo é um alerta, é daquilo que eu desconheço, então eu tenho que ter algum receio de uma coisa que eu não conheço. A atitude perante a entrevista, a vontade... não é tanto o saber, é o querer. A honestidade com que a pessoa vem para uma entrevista. Eu não quero um *expert*, eu quero aquele que tem vontade de fazer e adaptar-se a uma nova insígnia pela qual ele não conhece, uma nova forma de trabalhar, isso para mim é muito importante, ver isso e esse compromisso é pelas palavras que a pessoa diz, pelas perguntas que eu faço, consigo perceber em relação às suas experiências anteriores, aquilo que me está a dizer nas experiências anteriores profissionais, eu consigo um bocadinho perceber aquilo que é um futuro depois aqui na loja. Perceber quais são as suas principais motivações, porque é que é a GCR e não é outro sítio qualquer e uma pessoa que me diga, eu mandei currículos para todo o sítio e o primeiro que me aparecer... *à priori*, é pouco comprometida ou não quer fazer aqui futuro, porque nós damos imensas formações, acompanhamos muitas equipas e há um investimento muito grande da empresa na retenção de talentos e cada vez temos que ser mais exigentes no que queremos contratar. Queremos contratar bem para pagar melhor... e isso dá trabalho, tem que se pesquisar muito, as pessoas têm que querer e não é fácil, não é fácil.

Entrevistadora: Qual o papel da formação na estratégia da empresa?

Entrevistado: Está nos primeiros momentos da empresa é... é... é muito importante! A formação é totalmente obrigatória, não só as horas obrigatórias, temos um *booklet* com formações que devo, que devemos potenciar junto dos colaboradores... há essa disponibilidade deles escolherem formações adequadas ao seu desenvolvimento, conjuntamente com o TRE em termos de orientação. É uma empresa muito atenta a essa problemática da formação, quer as suas pessoas formadas, quer as pessoas desenvolvidas. Temos uma PLFRGCR, temos tudo muito bem estruturado para que as pessoas... só não têm conhecimento se não o procurarem. Há muita animação nesse sentido, nós, TRE's, quem está... os recursos humanos a mesma coisa, as pessoas que trabalham diretamente nas lojas em termos de recursos humanos, há um *forcing* muito forte, um acompanhamento muito forte, uma animação nesta matéria muito forte para as pessoas se formarem, para as pessoas terem mais conhecimento, para se desenvolver e depois no seu desempenho e estabilidade em termos de performance.

Entrevistadora: Os trabalhadores participam na definição da estratégia da organização? E na definição da formação?

Entrevistado: Podem... há grupos de trabalho nacional que efetivamente escutam o *feedback* de outras lojas, por exemplo, poderá haver uma pessoa de uma área em L2, de uma determinada área que vai juntamente com outros colegas de outras lojas, fazer um grupo de trabalho a nível para debater áreas de formação. Esse grupo de trabalho, eu represento L2, (*palavras impercetíveis na gravação*) outra loja qualquer, uma série de... representa (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), juntamente com os recursos humanos quais são as formações melhores para nesta área... há aqui uma participação ativa na construção... uma construção das formações adequadas ao aumento e àquilo que o mercado procura, sim, eles participam. Participam, têm conhecimento, obviamente não são 100%, é uma amostra que participa sobre a decisão depois final, mas sim, os colaboradores têm, podem participar em tudo.

Entrevistadora: De que tipo de oportunidades de formação gozam os trabalhadores? Com que objetivo?

Entrevistado: Eles têm formações técnicas e formações a nível do produto, tecnicidade, produto e não só, não é? Também *coaching* da venda, atendimentos, têm muita formação. Há sempre quem dê valor e há sempre quem, olha mais uma formação que o meu chefe quer que eu faça. A formação é para teu auto desenvolvimento, é para o teu desenvolvimento, não é para o TRE, o TRE tem as dele, não é? Pronto há aqui

ainda esta... esta mentalidade que felizmente não é para toda a gente, porque muita gente acha que deve ter formação e valoriza a formação criada, porque isto é dado, além daquilo que é obrigatório por lei damos realmente muitas formações, temos formações extras, temos formações online disponíveis e muitas das pessoas sim, valorizam e fazem e depois temos outras que é uma chatice e temos de andar atrás delas para que as façam, pronto, mas sim, a empresa aposta muito, anima e apoia que realmente haja formação dentro da empresa.

Entrevistadora: A empresa procura responder às necessidades profissionais e pessoais dos trabalhadores?

Entrevistado: Sim, cada vez mais fomenta isso... o que a Ana me está a perguntar é o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

Entrevistadora: Sim e mesmo se, às vezes, há uma necessidade específica de algum trabalhador...

Entrevistado: Pronto! Completamente! Completamente flexível e somos extremamente flexíveis no apoio a tudo aquilo que é necessário, que o colaborador nos peça, obviamente dentro daquilo que é possível, dentro das nossas necessidades, mas é raro não haver uma possibilidade de uma pessoa que precise, por exemplo, preciso sair mais cedo por alguma razão, que aconteça alguma situação com um filho, estou aqui a dizer, obviamente sai. Uma pessoa que queira trocar um horário com outro colaborador, porque precisa de trocar, há uma flexibilidade enorme, há uma preocupação com as pessoas, delas se sentirem bem e depois, obviamente, gostaríamos de ver depois, às vezes, o reconhecimento do outro lado. Mais uma vez, sim, quem tenha e quem não tenha, que ache que isso é um dado adquirido, pois eu já passei por outras insígnias e não é, não é, há aqui uma preocupação, há aqui efetivamente o cumprimento dos horários, não quererem que as pessoas façam mais de 8 horas, os descansos obrigatórios, quem sai às dez horas, não é o caso agora porque já chegamos a sair às dez, onze horas, não poderia entrar às oito, tinha que ter um x tempo de descanso, ter as duas folgas obrigatórias, cumprir as suas férias, há aqui um rigor em assegurar que essas coisas efetivamente são cumpridas. Há aqui uma preocupação com o colaborador.

Entrevistadora: Existe uma preocupação em promover o convívio e socialização entre todos os trabalhadores?

Entrevistado: Muito! Aqui se não fosse a pandemia havia festas quase todos os dias, brincadeira, mas é um bocadinho assim. Promovemos muito os êxitos, celebramos muito os êxitos. Vou dar aqui exemplos, ainda na semana passada, na outra semana foi a partir dos resultados. A empresa partilhou os seus resultados finais e nós tivemos um prémio todos. Porquê? Porque dos resultados é o quê, depois tem... muito genericamente vou lhe dizer o que é que é, muito resumidamente vou dizer o que é que é. Depois de pagar tudo e mais alguma coisa em todas as despesas sobra uns milhões... e a empresa, como somos acionistas, distribui por todos os colaboradores um valor, uma percentagem. Essa percentagem é indexada ao ordenado. Pois se uma pessoa ganhar 500,00€ ganha 500,00€, mais ou menos deu um ordenado a cada um. Se a pessoa ganhar 1000 ganha 1000, se ganhar 2000 ganha 2000, ou seja, e para celebrar isto vamos para o nosso *(palavras impercetíveis na gravação)*, há bolo, há festa, para celebrar isto. Festa de Natal é uma festa enorme, a festa de, temos várias festas, celebramos a páscoa, celebramos o carnaval, celebramos... todos os sucessos são celebrados. Por exemplo, para a semana vai haver também os resultados das nossas ações, vamos saber qual é o valor da nossa ação, porque nós somos acionistas. Aquela partilha daquele resultado vai ser convertido em ações e nós vamos saber quanto é que vale a ação e depois é multiplicar por aquele resultado e vamos fazer um

jantar, vai ser um jantar aqui na receção, pronto, por isso, todas as efemérides ou todos os sucessos a empresa faz questão e anima que se faça uma celebração para isso.

Entrevistadora: Ou seja, há muito convívio...

Entrevistado: Há muito convívio, pelo menos... sim, há muito convívio comparativamente.

Entrevistadora: Existe abertura para os trabalhadores colocarem sugestões e as mesmas são tidas em conta pela empresa?

Entrevistado: Sim, sim, maioritariamente sim. Temos que filtrar o que é que é possível, o que é que depende de nós, localmente, de loja. Nós comité de direção e isso inclui... os gestores de mundo que fazem parte do EDGCR com o seu diretor, sim, nós, localmente, podemos fazer isto, não é uma questão de informática, nós não podemos fazer, vamos realmente remeter a quem de direito se, efetivamente, conseguem resolver uma questão. Há questões que não são exequíveis, situações que não são exequíveis, mas a maior parte das coisas que são... é um momento de escuta, sim, efetivo.

Entrevistadora: Qual o lugar do *feedback* na empresa? Existe nos dois sentidos?

Entrevistado: Existe! Existe *feedback* sim, estamos a falar em termos de avaliação, não é?

Entrevistadora: O próprio *feedback*, se existem momentos que são estruturados, ou não...

Entrevistado: Então há aqui vários momentos de *feedback*, nas avaliações que nós fazemos, nós TRE fazemos às nossa equipas, pedimos-lhes *feedback*, há um... podemos pedir *feedback* sobre nós, sobre a nossa prestação, sobre aquilo que podemos melhorar, tal como pedimos a eles, eles também pedem-nos *feedback* e o *feedback* também é diário. Todos os dias falo com a minha equipa, todos os dias dou-lhes *feedback*, dou-lhes reforços positivos, quando é necessário chamo a atenção, alguma necessidade que precisa de ser corrigida... estamos a dar *feedback* constantemente. Depois há momentos de (*palavras impercetíveis na gravação*), são momentos agora proporcionados e que estão a começar aqui também na loja que é momentos em que se juntam grupos com o seu diretor e que são também considerados de *feedback*, é um momento de escuta com *feedback*... eu não sei se é isso que a Ana me está também a perguntar...

Entrevistadora: Sim, sim...

Entrevistado: Pronto, é que eles fazem questões, são esclarecidas aqui algumas situações que muitas vezes por escrito podem vir num comunicado...

Entrevistadora: Não é a mesma coisa...

Entrevistado: É numa só voz, em que estão aqui grupos se calhar de vinte pessoas e isto vai ser feito com mais regularidade, em que há determinadas questões que foram aqui colocadas e depois o diretor vai respondendo sobre isso, há aqui uma interação, um momento de escuta, *feedback*, está tudo muito ligado, sim, mas existe.

Entrevistadora: Como são geridos os conflitos internos?

Entrevistado: Os conflitos internos...ahaha ia dizer uma coisa, mas isto está a ser gravado, estou a brincar... os conflitos internos passam por ser de uma forma pedagógica, é sempre uma forma pedagógica, tentamos sempre pela pedagogia e tentamos sempre dar mais oportunidades, estamos a falar aqui de conflitos, quando falamos em conflitos alguma coisa menos boa, uma coisa que tem... sim são geridos, *à priori*, sempre de uma forma pedagógica. Não, não sendo de uma forma negativa, de apontar o dedo... queremos saber realmente o

que é que está a acontecer de uma forma pedagógica, queremos e é nosso desejo resolver. Nem sempre é possível no sentido, quando eu digo nem sempre é possível... saná-los logo, às vezes há determinadas questões que temos que ajudá-las a debater, fazer com que a pessoa entenda se for alguma situação que... que a pessoa não esteja a entender o porquê, que esteja contra, que não aceite... porque eu não concordo com isto, ok, podia dizer não concordo, mas tens que concordar, mas não podemos ir por aí, disse olha eu aceito que não concordo, que eu também há coisas que eu também se calhar não concordo, mas se é uma estratégia da empresa e é algo que está definido... por quem decidiu e por seres pensantes, nós temos que aceitar e temos que fazer o nosso melhor, pronto. É é um pouco sempre desta forma que tentamos resolver os conflitos mais...

Entrevistadora: ..., mas como é tomam as decisões quando há um elevado grau de desacordo?

Entrevistado: Como é que tomamos as decisões... se conseguir, temos que fazer pelo entendimento, porque se há uma decisão que vem de cima... e tem existido algumas que já... algumas estão a gerar algumas insatisfações, por exemplo, nós agora estamos, estamos aqui muito... há um grande objetivo na empresa que é a nível de produtividade e a produtividade está muito... está indexada, também indexada às vendas, obviamente, porque se as vendas não estiverem num patamar mais elevado, isto aqui muito genericamente, a produtividade baixa e nós temos que ter x de produtividade e isso implica que, se isto não tiver, nós temos de reduzir pessoas, temos que otimizar os nossos recursos. A empresa está a sofrer grandes transformações, está a colocar, está a colocar departamentos mais musculados para que os nossos vendedores que eram mais, que agora são menos, estejam mais libertos para fazer uma tarefa fundamental. Essa tarefa fundamental é atender melhor o cliente. E isso, se durante *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* anos fizeram de uma maneira, porque é que agora tem que fazer de outra maneira? Se durante *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* anos éramos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* pessoas porque é que agora somos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*? Há uma grande parte que não entende e nunca vai entender... então está em esforço, está em esforço, não quer sair... que está em esforço... cria... cria aqui alguma tensão dentro das colegas e das próprias equipas, o seu TRE sempre a desmistificar e a ajudar e vamos todos conseguir e temos de trabalhar em célula, e que as coisas mudaram, as coisas não voltam atrás... e a pessoa em negação, em resistência. Pronto, estas transformações não são fáceis, mas não são para ninguém, porque a transformação foi de cima para baixo, não foi mais para cima e nas outras empresas começa por baixo e acaba em cima..., mas eu sei que não foi, pronto, por isso, é isso... é, é tentar sempre explicar, aliviar essas tensões... e que leva o seu tempo, leva o seu tempo porque há sempre pessoas com pouca abertura e flexibilidade e depois contagiam os colegas que até estavam a fazer o seu trabalho, mas depois ficam...

Entrevistadora: Eu penso que esta pergunta já fomos falando um bocadinho...tem a ver com o exemplo de uma celebração de sucesso.

Entrevistado: Ah sim.

Entrevistadora: Celebram muito, festejam muito, não é?

Entrevistado: Sim sim...

Entrevistadora: ... já fomos falando sobre isso... de que tipo de flexibilidade gozam os trabalhadores? Também já acabamos por falar um bocadinho sobre isto.

Entrevistado: Sim, eu acho que sim. Há uma grande flexibilidade de ajudar aquilo que podemos dentro daquilo que são as nossas possibilidades, sempre na ótica do bem-estar, não é? O equilíbrio e bem-estar do colaborador, não restringimos, não somos uma empresa castradora, não somos uma empresa inflexível, pelo contrário, pelo

contrário, sempre fomos uma empresa e somos uma empresa muito voltada para as pessoas, para o centro não é, para os nossos clientes e há uma consciência da grande parte do núcleo desta casa que valoriza isso e tem essa consciência. Obviamente que haverá sempre, não é, em empresas muito grandes que haverá sempre os tratores que infelizmente não estão, que não vestem a camisola e que essas pessoas acredito que estejam de passagem... não podem... porque se não têm o compromisso, se não gostam minimamente do que fazem e não se identificam, não acredito muito... na minha opinião, que o seu percurso seja muito longo, mas para dizer que sim, que a empresa tem uma grande preocupação, facilita imenso, é flexível e quer o bem-estar dos seus colaboradores.

Entrevistadora: Última pergunta, como é que descreve a comunicação aqui dentro, ou seja, as relações interpessoais das pessoas, como é que pessoas falam no dia a dia?

Entrevistado: Estamos a falar na loja, não é? Aqui na loja as pessoas interagem muito, interagem muito... em discurso direto, não é, falam muito umas com as outras, seja nos momentos de pausas, seja no seu momento de refeição em que, maioritariamente, as pessoas almoçam no refeitório, há ali um convívio muito grande... e sim é uma loja que interage bem, eu quero dizer que não há aqui muita gente, obviamente somos quase *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, haverá pessoas que se identificam mais com umas do que outras, mas acho que o ambiente é médio bom, acho que interagem, socializam... muitas fora daqui, que mais do que colegas serão amigas, mas sim, nota-se que no refeitório, nas suas pausas, nos momentos de convívio, de lazer e a parte mais social que a empresa promove, que as pessoas interagem bem, não vejo aqui... mas pronto, obviamente haverá pessoas que se identificam umas com as outras e interagem mais, não vou dizer que é, isto aqui da pandemia também veio aqui um bocadinho a distanciar as pessoas e a evitar um bocadinho o ajuntamento, não é, isso pode ter criado aqui alguma distância, mas não sinto, no geral, que haja essa falta de comunicação ou interação, pelo contrário, sinto que existe.

Entrevistadora: Muito obrigada.

Entrevistado: Peço desculpa que isto teve de ser muito rápido.

Entrevistadora: Não, não se preocupe, muito obrigada.

Entrevistado: Trabalhador 1 da loja 3 da grande cadeia de retalho

Data: 12 de julho 2022

Local: Loja 3

Entrevistadora: Para começar, ia pedir-lhe para contextualizar um bocadinho em que é que consiste exatamente a sua função e o seu posto de trabalho, como é o seu dia a dia?

Entrevistado: É assim, chamo-me T1L3 sou o diretor aqui loja L3... *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* como diretor, no fundo, aquilo digamos que está escrito e aquilo que é, é ser o gestor comercial económico, financeiro, recursos humanos da loja. Portanto, tenho uma delegação de poderes dada pela empresa para representar a empresa em tudo o que diga respeito a estas áreas dentro da loja em que estou. Hum..., mas para mim, hoje, no fundo estas estruturas já todos sabemos muito bem o que é que temos que fazer e aquilo que realmente mais eu tenho que fazer e que sinto, hoje, na minha função, é animar as pessoas, porque cada um sabe o que é que tem para fazer, a equipa de caixas sabe o que é que tem para fazer em caixas, os vendedores sabem o que têm para fazer e vão aprendendo é claro, chegam cá e depois com formação, seja da equipa interna, seja muito de fornecedores, trabalhamos com muita formação de fornecedores para eles perceberem os produtos e o que é que querem, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e hoje é isso de animar as pessoas, porque são *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, somos uma equipa única, porque sem essas pessoas não funcionamos, portanto, não podemos ver só os colaboradores da GCR, não é? Portanto, normalmente é uma média de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* pessoas e o principal que eu considero e hoje mais importante, até pelas dificuldades que vemos e que comparamos muito, às vezes, com outros países, é a necessidade das pessoas terem um objetivo e terem uma animação para todos os dias quererem voltar a vir trabalhar e a gostarem de estar aqui, de não sermos mais uma empresa e é aquilo que eu digo e sinto nos resultados. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, porque realmente as pessoas se identificaram de sermos diferentes, não ser igual trabalhar na GCRC1, na GCRC2, noutra área e muito o que eu passo é o meu percurso, também entrei na distribuição na GCRC3 de onde passei *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, passei pela GCRC4 e depois fui abrir na altura a GCRC2 e passei lá *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e disse não, isto para mim não é trabalhar, porque as pessoas não davam valor. O GEGCRC2 que me desculpe, mas não dá valor às pessoas, para eles as pessoas são números e não senti que havia a parte humana, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e sai logo onde estive na GCRC2, tive quatro anos, sim, já valorizam um pouco mais e na GCR estou há *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, porquê? Porque aqui consigo identificar-me com os valores que se apregoa e que se vive. Nas outras empresas todas aprogoavam os mesmos valores, não eram vividos ou muito pouco vividos ou, às vezes, vividos pela direção, pelos diretores, pela direção da empresa. Agora lá em baixo eram só números e cheguei a estar numa reunião e me dizerem, meus senhores, ou atingem este resultado se querem um prémio, para atingir este resultado não podem aumentar a vossa equipa. O que é que querem? Decidiram todos não aumentar. Isso é impensável para mim e tomei essa decisão, dentro da GCR não é só estar-lhe a dizer, houve um ano que foi o ano *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* em que na GCR tivemos que, colocaram-nos a decisão e nós como diretores na altura, pá, seis, sete diretores ali, para aí seis, sete lojas e tomamos a decisão, damos aumento, mas só aos vendedores e à direção das lojas e à direção da empresa não há aumentos este ano, é zero... e tomamos essa decisão e sinto muito orgulho de ter estado, participado, nessa decisão. Nas empresas onde passei antes a decisão de certeza seria o contrário e porque foram, por vezes, tomadas essas decisões quando era para fazer resultados e interessa é o nosso resultado e o nosso resultado vai-nos dar prémio a nós e não à nossa equipa. Até porque geralmente nessas

empresas quase nem havia prêmios para as equipas e às vezes ouve-se falar do GEGCRC2 e que dão prêmios, aquilo é... para dizer que dão prêmios, no fundo...

Entrevistadora: Qual é o significado que atribui a esta sua função, a este trabalho que desempenha aqui enquanto pessoa e profissional?

Entrevistado: Epá enquanto profissional é o brio de querer sempre fazer o melhor possível, como eu costumo dizer e passar às equipas e transmitir, é todos os dias podermos fazer mais e melhor, aprendendo com aquilo que erramos ontem. Portanto, fazemos bem, procuramos fazer o melhor possível, mas sabemos que todos os dias estamos a aprender algo com os nossos clientes, com os nossos colegas, com as nossas chefias. Portanto, faz com que no dia a seguir e quando digo o dia a seguir eu tenho muito esta questão de dizer, eu este ano estou a trabalhar para o próximo ano. Eu este ano já não estou a trabalhar nada para os resultados deste ano. Este ano os resultados são aquilo que eu trabalhei o ano passado. Portanto, eu este ano estou a preparar a loja para o próximo ano. Portanto, eu estou, este ano, a absorver o mais possível do que é que podemos mudar para o ano ainda sermos melhores e este é sempre o meu sentido. É dar os parabéns quando fazemos as coisas boas e pelos excelentes resultados que temos tido, ainda ontem batemos o recorde diário desta loja com *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e temos vindo a bater recordes e digo parabéns, mas ainda podemos fazer melhor e o mês passado batemos o recorde mensal *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e disse agora vamos pensar nos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* nunca ficamos satisfeitos com o que fazemos, porque achamos que podemos ainda fazer mais e melhor. Isso é aquilo que eu quero transmitir à equipa, é o meu lema de vida e é aquilo que lhes passo na parte, digamos, profissional. Na parte pessoal, como eu costumo dizer, já não me interessa para mim, porque hoje com *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* anos tenho a minha vida feita e não tenho ambição de mais nada, hum... continuo a ter a ambição que sempre tive que é querer ser o melhor e de ter o melhor resultado possível. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Como dizia, a nível de equipa, hoje em dia aquilo que me dá mais prazer e alegria é realmente conseguir influenciar e mudar a vida de muita gente que se cruza comigo. Hum... hoje é a maior alegria que tenho. Como eu costumo dizer, prefiro mil vezes para eles do que para mim. Não me interessa se o meu resultado vai ser melhor ou pior, desde que eles consigam os resultados deles. Agora sei que, por consequência, o meu resultado é a soma do deles. Portanto, se o deles for todo melhor em todos, o meu também vai ser de certeza, eh... mas o que tento é fazer com que eles tenham uma visão e pegando um pouco nos meus valores que é e esses eu não abduco, que é a proximidade e a honestidade. Foi algo que fiz para que as pessoas me conhecessem *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e de eu lhes transmitir aquilo que eu lhes queria transmitir e foram algumas destas coisas, que é o que são para mim os valores e prefiro que a pessoa me diga a verdade, mesmo que me custe do que me estar a dizer uma mentira, porquê? Porque isso vai quebrar o valor principal, porque isto, nós às vezes falamos em valores e há vários valores, mas, para mim, quase que podemos fazer os valores em escada ou em pirâmide, há uns quantos cá na base, depois há outros, mas para mim o principal e o que está em cima de tudo é a confiança. Seja profissional, seja pessoal. Eu tenho isto, por exemplo, na minha vida pessoal. Foi uma das coisas que eu coloquei à minha mulher quando foi para casar. Que é, ou temos confiança um no outro ou quando não tivermos essa confiança cada um siga o seu caminho, porque com uma mentira nunca mais vamos conseguir. Vamos andar a atirar à cara um do outro e nunca mais vamos confiar, será que me estás a dizer isto porque assim fica bem, ou isso e no trabalho é a mesma coisa. Eu costumo dar muitos exemplos que é eu prefiro que a pessoa chegue dez minutos atrasado e pique dez minutos e ver que a picagem da pessoa tem dez minutos de atraso, mas não ocorreu nada de mal, do que eu vi que a pessoa tem a picagem certa, mas eu reparei que a pessoa foi picar, mas depois saiu da picagem e foi até à casa de banho, foi até ao bar beber um café, foi-se vestir para os vestiários, não, porque eu prefiro que vá se vestir aos vestiários, que beba o seu café e que pique dez minutos atrasado, porque se eu vou ver a pessoa a ir da picagem para os

balneários vai-me ficar, como eu costumo dizer, essa fotografia e eu não sei qual é o vídeo e isso é aquilo que nós temos que avaliar das pessoas. É a vida de um vídeo, são várias coisas, vários dias e quando tiramos uma fotografia se calhar estamos a tirar a fotografia errada e infelizmente, hoje em dia, avaliamos muitas pessoas pela fotografia. Eu nunca avalei ninguém pela fotografia. Fotografia para mim é uma pista e eu, geralmente, depois vou ficar atento se há mais fotografias e só exponho a um colaborador algo quando tenho várias fotografias a dizer, eu não sei qual é o filme, mas tenho aqui várias fotografias, consegues-me explicar? E se a pessoa me disser sim, isto estava-me a ocorrer... e já tive, eu chamo, às vezes, pessoas ao meu gabinete para falar, mas como é que te sentes? Estás cá três anos, como é que vês a empresa? O que é que achas que podíamos fazer diferente? Porque às vezes temos que puxar as pessoas, porque elas voluntariamente são mais fechadas, mais reservadas e não aceitam tão abertamente, apesar de fazermos *forms*, dos recursos humanos na empresa fazerem dias abertos, de termos vários momentos, temos nas escadas de acesso aos escritórios um *QR Code* em que as pessoas podem, anonimamente, dar uma opinião, dizer algo que acham que não está bem, mas, infelizmente, as pessoas desconfiam sempre, acham que ah isto é anónimo, mas depois vão saber que fui eu e então, às vezes, não participam tanto e eu gosto de, abertamente, dizer às pessoas e digam e às vezes acabamos, porque é no gabinete do diretor, porque é o diretor, o primeiro impacto é o que é que eu fiz de mal, porque é que vim ao castigo e é o que eu digo? Isso é uma mente que vem de lá de fora, é assim que se trabalha nas outras empresas, que é se vais ao gabinete do diretor é porque vais ser castigado, é porque fizeste alguma asneira e digo, não, estou-te aqui a convidar para abrir, em vez de sair lá em baixo estamos aqui com calma e isso tudo e então as pessoas depois, às vezes, dizem-lhes muitas coisas que nós nem nunca poderíamos imaginar e como tudo, surpreendem-nos dentro daquilo que nós poderíamos achar. A mim não me surpreendem, porque eu acredito já em tudo de toda a gente, pela vida que tenho e de me ter já cruzado com tanta gente já não me surpreendem, porque já fui tantas vezes surpreendido que acho que já não é surpresa nada. Hum e isso faz com que nós mostremos esta proximidade e a honestidade de dizer às pessoas aquilo que mesmo que eles não gostem e já tive que dizer a pessoas que achavam que poderiam evoluir, dizer-lhes, eu não te vejo a fazer uma nova função. Acho que podes evoluir lateralmente, na horizontal, como a gente chama, ou seja, podes aprender, ir para outra área, acho que tens aqui competências que podes desenvolver, melhorar, mas, sinceramente, aquilo que me tens demonstrado ao fim de um ano, ao fim de cinco anos, com o tempo que tens connosco, ou consegues mudar muito, ou eu não estou a ver consegues crescer verticalmente, porque as pessoas, e infelizmente acontece nas empresas, às vezes as pessoas são promovidas porque são os melhores na sua função, mas não se percebe que a função acima não tem nada a ver com aquela função e nós temos que perceber é quais são as competências necessárias para a função acima e como eu costumo dizer, um bom chefe de equipa não significa que vá dar um bom diretor, porque um diretor é chefe de chefes, não é um chefe de uma equipa e quando és um chefe de uma equipa quase que o galão resolve muitos atritos, porque eu sou chefe, quando és chefe de chefes, já não é a mesma coisa, porque as pessoas já gostam de pôr pedras no caminho, já gostam de dizer, já acham que, mas porque é que ele é chefe e eu não, e então acham que também podem ser, depois a seguir, como eu costumo dizer temos que mostrar que realmente não é por acaso que estamos no sítio em que estamos, se tivermos as competências certas, por vezes acontece é que não temos as competências certas e facilmente somos quase trucidados pelas nossas equipas. Porquê? Por vezes e temos que assumir, e eu assumo, que nas minhas equipas tenho tido pessoas melhores que eu. Em certas áreas, em certas coisas. Alguns em gestão, alguns em comércio sabem mais que eu. Agora, um líder tem que ser uma pessoa que consegue ser, pelo menos, bonzinho em alguma coisa, mas não pode é ser mau em nada, porque se for mau, vão-me pegar nessa área e vão mostrar as fraquezas e temos que ter aqui uma grande dose de ponderação de como colocamos as coisas e como gerimos a expectativa das pessoas. E se conseguirmos gerir a expectativa de todas as pessoas, conseguem dar o melhor de si e não perdem tempo, como eu costumo dizer, desde que a pessoa esteja animada para trabalhar, com um objetivo claro e de querer fazer mais e melhor, nem tem tempo de andar a pensar nas parvoíces e de andar a pensar em asneiras.

Entrevistadora: Foi falando em valores e já deu para perceber um bocadinho os seus valores enquanto pessoa, mas gostava de lhe perguntar, na sua perspetiva, quais são os valores da GCR e se esses mesmos valores, são vividos e partilhados pelas pessoas que trabalham cá?

Entrevistado: Como digo, vividos são e são partilhados, uns mais que outros, alguns, se calhar, mais pessoas se identificam e os vivem e outros não tanto...

Entrevistadora: ..., mas consegue identificar-me quais?

Entrevistado: Sim, sim, a proximidade, até por isso... somos uma empresa, como todas, hierárquicas, não é? Temos níveis de função hierarquizados, por mais que a gente queira dizer que somos planos. Não somos, mas em algumas coisas ou em algumas atitudes que temos esbatemos essa hierarquia, tentando, digamos, ser o mais planos possíveis de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e darmos o exemplo por isso, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Isto vem muito da minha experiência profissional, de quando estive na *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* havia áreas como aqui há secções, também havia departamentos e eu por acaso fazia de um que era *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e tínhamos a mania que tínhamos coisas *top secret*, confidencial que só nós é que sabíamos e o resto não podia saber e então achávamos que éramos mais que outros e havia outros que eram, digamos, os depreciativos que eram... *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e às vezes parecia que havia estratificação, havia essas diferenças e isso fez-me na minha cabeça dizer eu nunca poderei fazer a alguém... *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* é eu tinha que o cumprimentar, mas ele se não me cumprimentasse não fazia problema, porque ele não tinha que me cumprimentar, agora eu se não cumprimentasse ele podia me castigar e ele só tinha que responder ao meu cumprimento e isto para mim faz-me uma grande confusão, porque para mim, somos todos iguais independentemente dos títulos, de ser doutor, faz-me confusão, até porque da minha vivência, da minha vida, por também ter vivido em meios menos favorecidos, as pessoas de... ter tias e de trabalharem na casa da senhora, mas qual senhora, você também é uma senhora e eu fazia-me confusão elas tratarem as outras, as patroas como senhoras. Patrão era, porque era quem lhe pagava ordenado e trabalhava na casa deles. Agora, senhora era tanto senhora como elas e as pessoas mais desfavorecidas rebaixam-se a essas pessoas como elas sendo mais que elas e não, têm mais dinheiro, ok, mas isso não tem nada a ver ter mais dinheiro com ter mais educação, com ser mais pessoa e isso é aquilo que eu procuro na minha vivência, de passar isso também na loja que é somos todos iguais e não é porque há uma chefia intermédia, um diretor que pode fazer algo que o resto da equipa não faz, tudo aquilo que é para a equipa, eu também tenho que o fazer igual...

Entrevistadora: Essa proximidade é transversal na GCR?

Entrevistado: De uma forma geral é mais promovida do que vivida, agora não vou dizer que não é, porque há pessoas a vivê-lo desta forma e sei que há essa proximidade muito entre chefias com os seus colaboradores, entre diretores com as suas equipas, entre a direção da empresa, mas às vezes é mais quase formal do que informal no aspeto, como eu costumo dizer, às vezes eu vou lá porque tenho que fazer o *check list*. Tenho que ir lá e dizer algo só para dizer que fui lá e no fundo quando chegamos ao final esprememos e não sai uma gota de sumo do que a gente está a espremer, daquela visita, de dizerem que e hoje vejo muito até por causa de... isto faz lembrar quase como as armas, não é? As armas foram inventadas para nos defender, mas, infelizmente a sociedade usa-as mais para a atacar do que para defender e as novas tecnologias é a mesma coisa. São ferramentas boas para nos ajudar, mas nós, acho que queremos deturpá-las e hoje em dia faz-se avaliações em formulários, faz-se formação por *e-learning* que é muita fixe e a parte humana, a parte pessoal está a desaparecer cada vez mais nas empresas e as empresas acho que não se apercebem disso, porque acho que é muita fixe e assim a produtividade aumenta que tu em meia hora fazes isto.

Entrevistadora: Partindo da parte humana que tocou, pergunto-lhe quais são os traços que mais valoriza no momento da contratação?

Entrevistado: Nós vamos muito e pelo nosso ofício tentar a procura de que conheçam os produtos que nós vendemos. A parte de... conhecimento de produto, às vezes pode não ser hum... e tentamos ir buscar (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) Portanto, tentamos um bocadinho a parte técnica, depois muito de e isso até também por causa de recrutar a nível de chefias e isso hum, que realmente a pessoa queira vir para aqui como um projeto de vida. Eu passo muito à pessoa como é que ela se vê daqui a cinco anos. Apesar que ultimamente, nos últimos cinco, seis anos, tenha revisto um bocado isto, porque hoje a maioria dos jovens e eu tive na loja (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) hum, muitas pessoas que vieram de irmos às faculdades com o PRGCR e a L2 teve em todos os anos sempre uma pessoa e é como digo hoje, tenho um grande orgulho, estão cá alguns há cinco anos, desde as primeiras sessões que fizemos e ainda estão cá na empresa e que se calhar dez, quinze que entravam por ano se calhar é um ou dois que estão cá, porque não conseguiram perceber o que é que essas pessoas eram de diferentes, que é conseguirmos desafiá-los, quase ano após ano temos que lhes dar projetos diferentes, porque senão vão-se embora, não podem ter um projeto de dois anos seguidos ou três anos que vão-se embora e o último caso foi agora, que se foi embora o ano passado mas que me agradeceu imenso e disse, não tem nada a ver consigo, adorei os anos que aqui passei porque você todos os anos deu-me um projeto diferente, eu neste momento tenho que sair mesmo da empresa, porque quero ir para áreas diferentes. Hum, e tive pena... mas é o que está hoje nos jovens, é querem desafios diferentes, mesmo que seja para sítios diferentes... ela própria dizia T1L3 eu já nem consigo falar consigo, porque eu estou-lhe sempre a colocar desafios e a querer mudar e é o que eu digo, eu não posso dizer nada, porque você arranjou-me sempre a solução para estes desafios nestes quatro anos que cá tive, mas eu sinto-me já mal de estar a pedir tanta coisa... e é isto que agora é um dos traços que agora temos que nos saber adaptar e conseguir perceber, porque dantes era ao contrário, na GCR entrava-se e ao fim de (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) anos, estávamos a fazer sempre a mesma coisa, porque a mensagem, por vezes até aos colaboradores pediam para mudar e aquilo que nós tínhamos como filosofia e eu digo porque tive que o dizer a colaboradores não, nós queremos que sejas um *expert*, um especialista nesta área, portanto, tu estares a ir conhecer um bocadinho de tudo, não nos interessa, interessa tu te especializes e sejas o maior vendedor de (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) do país se for preciso e não de, agora já que sabes (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), agora vais vender... hoje em dia, não, até porque como filosofia, há dois anos a esta parte com a estrutura do futuro que estamos a fazer, já não somos tanto secções, ainda somos, mas tentamos, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) hoje têm que saber de tudo um pouco, porque hoje somos multi especialistas, já não há especialistas...

Entrevistadora: ..., mas foi um traço que, ou seja, foi uma adaptação da empresa...

Entrevistado: ... ao mercado, aos jovens.

Entrevistadora: Qual é o papel da formação na estratégia da GCR?

Entrevistado: A formação é desafiarmos as pessoas que, por vezes, elas próprias não se desafiam a si e é quando as pessoas nos pedem, nos sugerem algo, nós percebermos e arranjarmos e apoiarmos essa formação para que a pessoa consiga fazer esse caminho, se o identificamos, se não o identificamos, também sermos sinceros com a pessoa e dizer, não é tanto essa área, achamos que se calhar poderá ser por esta área, ou por aquilo que tens e que olha, aqui, hoje, não dá, e se achas que é isso para ti que eu não estou a conseguir identificar, faz o teu caminho noutro lado, porque se calhar não é aqui e como eu costumo dizer, mesmo a pessoas que se vão embora, para mim é uma alegria mesmo quando se vão embora, porque eu acredito que

eles estão a tomar aquilo que eles acham que é a melhor decisão para eles e se é a melhor decisão para eles, eu assino por baixo, porque eu não vou conseguir encontrar para todos a melhor decisão. Procuro dar-lhes os meios, ajudá-los a que eles encontrem o seu caminho, a desafiar muita gente..., mas para mim é que as pessoas sintam que podem ser felizes na GCR.

Entrevistadora: Ou seja, é correto assumirmos que a formação assume aqui um papel crucial para poder existir este ao longo da vida, para ser um projeto para a vida?

Entrevistado: Completamente e o que eu passo muito às pessoas é que elas saiam da caixa, a formação não é só a formação de sala e que hoje na GCR tentamos passar muito isso e viver isso, quando as pessoas na MAGCR1 fazem o seu planeamento de formação, sugerem aquilo que gostariam e depois com a chefia veem o que o que há, fazemos o dez, vinte, setenta, que é dez em sala, vinte por cento com outros colegas e setenta mesmo com um *coaching*, com uma vivência hum... e eu passo, por exemplo, muito isso, às vezes eu digo às pessoas e eu faço-o na minha vida profissional que é, eu pego num carro e a semana passada abriu a loja ali em RGX1 na quinta-feira, eu na sexta-feira estava na loja para perceber o que é que havia ali de evolução, porque para mim, isso é formação, vou ver coisas novas, vou ver uma maneira de pensar diferente, expor os artigos de forma diferente, tudo isso é formação com os nossos colegas, com os nossos clientes, aprendi imenso enquanto vendedor com os clientes, às vezes estamos a vender uma coisa a achar que é para aquilo, que no fundo seria a finalidade com que fizeram aquele produto e o cliente vai utilizar para uma coisa completamente diferente que nós nunca imaginávamos e aprendemos isso e são ideias e às vezes daí saem até produtos para nós mais tarde desenvolvermos com fornecedores e vendermos, hum... e isso para mim é sempre formação. É o que eu digo, desde que acordo até que me deito, estou sempre num período de formação. Estou sempre a aprender com os meus filhos que são mais novos que eu, são, mas ensinam-me, com os colaboradores aqui, é o que eu digo hoje aqui e que eu passo muito e que eu passo à equipa sempre é, eu tive a sorte de estar no sítio certo, na hora certa, é a diferença entre mim e eles que aqui estão que ainda são vendedores ou que ainda são chefes e não são diretores de loja. Eles poderão ter de procurar estar no sítio certo, na hora certa, dando o melhor de si todos os dias e as oportunidades aparecem, as oportunidades não apareceram só para mim ou para outras pessoas que são diretores, aparecem para todos. Temos é que trabalhar, motivar-nos, mostrar que quando há uma vaga, quando pensam em algo o nosso nome possa ser pensado, porque mostramos competências, porque mostramos vontade de querer evoluir. Às vezes e passo isso muito, por exemplo, na minha maneira de avaliação até das equipas que é, eu valorizo mais quando eu tenho à minha frente e estou a avaliar, fazer a avaliação do ano passado ou de um colaborador que me diz que quer ser o melhor, foi sempre isto a minha filosofia. Eu quero ser o melhor da minha função. Eu nunca sonhei ser diretor. Eu quando entrei na GCRC3 de RGX1 para ser operador eu queria ser o melhor operador. Queria fazer as coisas como me pediam para fazer e fazê-las da melhor forma possível e é aquilo que eu digo. Infelizmente, a nossa sociedade, não. Eu sou o operador, já estou a pensar como é que eu quero ser responsável, o que é que eu preciso para eu ser responsável? Não, mas eu ainda nem sou o melhor operador, como é que já estou a pensar em querer ser responsável? Tenho que ser o melhor operador para depois pensarem em mim como possível e então aí perceber o que é, quais são as competências que o responsável tem para eu perceber e tentar desenvolvê-las, porque as pessoas às vezes também acham que o melhor vendedor é o responsável a seguir. Não. Pode não ser, porque para responsável já tem que ter uma capacidade de coordenação, já tem de ter uma capacidade de como eu costumo chamar o *management* escondido que é, eu não sou chefe, mas consigo levar os outros todos a seguirem-me. Esse é que é o verdadeiro líder. É aquele que a equipa vai atrás dele, porque identificam nele que é a pessoa que dá boa opinião, que é a pessoa que se precisarem dele estará lá para tirar a camisa e me ajudar e não porque é o meu diretor, porque é o meu chefe e às vezes, infelizmente, a nossa sociedade ainda vem de padrões que não são estes, ainda vamos chamar dez por cento toca nisto, porque a maioria ainda está nos padrões de há cinquenta anos, nós temos a mania que estamos a evoluir e a tecnologia, mas muitas coisas

basta abriremos as nossas televisões e a corrupção de hoje era a corrupção que havia há cinquenta ou há cem anos atrás, a violência doméstica, o racismo, essas coisas todas não são novas, sempre existiram. Não eram era tão divulgadas e hoje acontece mais divulgação, mas elas existem na mesma e, infelizmente, acho que é muito mais que aquilo que a gente diz.

Entrevistadora: Existe um acompanhamento regular dos TRE para com as equipas, não é? Ou seja, os trabalhadores...

Entrevistado: Colaboradores... todos trabalhamos, mas é uma maneira diferente e acho que há um respeito...

Entrevistadora: Pois, esta é uma discussão académica...

Entrevistado: Eu acho que na GCR podemos chamar colaboradores, porque damos condições para que a pessoa dependa... diferente do trabalhador é, eu tenho este trabalho e tenho este ordenado. Na GCR não é assim. Temos prémios que dependem de nós, são estas as diferenças que eu vejo com outras insígnias que é, eu na GCRC5 também tinha prémios, objetivos que a direção da empresa decidia, esta loja vai ter que crescer para o ano x e eu tinha que crescer x e aí estava o meu objetivo. Na GCR, não. O chamado PPRGCR é um prémio pelo progresso dos meus resultados, comparativamente, trimestralmente com o trimestre homólogo do ano anterior. Significa que se eu vender mais e melhor, porque isto não pode ser só vender mais, podemos perder dinheiro, não é? Com as margens, com as quebras, com vários fatores. Eu tenho que, os vários fatores que dependem de mim, que é vender sem grandes descontos, com um bom preço não dá quebras que dependem de mim, que as quebras sou eu que as faço e isso tudo faz com que haja mais resultado e a empresa distribui vinte e cinco por cento desse crescimento. Portanto, depende de mim. Para além disso, temos um prémio anual da unidade em Portugal que se der bons resultados, também podemos ter um prémio anual que podemos converter em ações da empresa e que essas ações valorizando, significa que se a empresa está a valorizar, nós estamos a ter mais dinheiro. Então, nós normalmente e em Portugal, noventa e nove por cento dos colaboradores são acionistas. Significa que somos patrões de nós próprios. Então, eu acho que já não fica bem trabalhador. Não significa que os patrões também não trabalhem, mas é diferente. Acho que o trabalhador, trabalho para outrem. Eu acho que nós em Portugal na GCR trabalhamos para nós próprios e acho que é um prisma diferente de podermos chamar colaborador, apesar que já tivemos vários e até mesmo isso temos agora mudado, não é? Andamos a mudar os nomes, mas as coisas são as mesmas, eu às vezes até no exagero digo, nós continuamos a ser escravos como era no tempo da escravatura, só não andamos de correntes, mas estamos presos às dívidas da casa, do carro e bom podemos sair da Sanzala, mas também o dinheiro que temos dá para ir ali a Espanha, dá para ir ah tal até fui ao Brasil, sim, uns dias e tal, não há assim tantas diferenças como achamos, mas vivemos nesta ilusão que somos mais livres, que hoje temos mais que o que tínhamos antes, nós estamos sempre presos à sociedade e chamemos-lhe de capitalismo, chamemos-lhe de marxismo, chamemos-lhe o que quiserem, tudo passa de teorias, nenhuma delas nunca foi vivida plenamente.

Entrevistadora: Voltando aqui ao tema da formação, de que tipo de oportunidades de formação é que os trabalhadores gozam e com que objetivo? Ou seja, eles participam nesta definição...

Entrevistado: ..., participam, sugerem, dentro do que há na empresa e mesmo fora da empresa, hum... e atenção, não é só o colaborador, às vezes, a maioria, vamos lá ver, a maioria da formação é para tentar ir ao encontro de dar melhores ferramentas para a sua função atual, mas também pode ser para o seu desenvolvimento pessoal, portanto, hum... já tive colaboradores de me pedirem, por exemplo, uma formação de espanhol e que nós não temos assim tantos clientes espanhóis, tínhamos um ou outro, temos fornecedores espanhóis, mas também não era assim tão primordial ter que ter o espanhol, mas a pessoa sentia que para ele fazia-lhe sentido, gostaria e perfeitamente contribuimos em dar liberdade a nível de horário e de comparticipar, às vezes podemos até pagar na totalidade, como em parte, ou de alguma forma, pronto, tentamos, depois cada

caso é um caso e aí nós, como diretores, temos essa autonomia também para avaliar e dizer, faz-me sentido da pessoa ir tirar esta formação e isto vem-me da minha formação, como eu digo, porque a minha formação foi isto de passar por várias empresas, por vários sítios (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*).

Entrevistadora: Existe uma preocupação por parte da empresa em responder àquilo que são as necessidades pessoais e profissionais das pessoas com quem trabalham?

Entrevistado: Claro, para mim isso existe. Agora, temos que ir neste equilíbrio, não é? Se calhar setenta, oitenta por cento é mais a parte profissional, se vai ao encontro se és um vendedor é as vendas, é o atendimento, é o produto, mas se a pessoa tem algo que gostaria de ter mesmo que não tenha a ver com trabalho e gostaria de fazer uma formação de um (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) podemos patrocinar, podemos...

Entrevistadora: ..., mesmo no dia a dia, aquilo que são as necessidades pessoais às vezes dos colaboradores, não quero dar muitos exemplos para não filtrar aqui..., mas dias, horas... flexibilidade de...

Entrevistado: ..., sim, sim, isso está, todos os colaboradores têm mesmo logo pela empresa, os colaboradores têm, pelo menos, um ou dois dias por ano que se quiserem tirar para irem fazer um voluntariado, para irem fazer algo que queiram participar, têm e depois nós fazemos muito isso a nível de com a comunidade à volta aqui, posso-lhe dizer que aqui na RGX, nestes (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) anos, bombeiros, hospitais de RGX1, de RGX1 apoiamos, desde irmos lá participar, de doarmos produtos (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*)... eu geralmente deixo o colaborador ser ele então o mentor, o patrocinador, o elo com a loja, todos nós cá podemos apoiar, como eu digo, às vezes os produtos não sou eu que decido oferecer. Falo com o responsável da área e digo, temos isto? Acho que é uma boa ideia, tens aí produtos? Como é que podemos apoiar isto? Quais são os bons artigos e apoiamos, a representação sempre é dessas pessoas e até às vezes, por exemplo, acontecia em RGX1 escolas e ainda há bocado falei do (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), porque havia uma escola de RGX1 como agora está muito os (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) em todo o lado, surgiram há meia dúzia de anos, não é? Mas para aí há uns três ou quatro anos a escola da RGX1 quis aproveitar salas de EV de EVT e quiseram fazer aulas de (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e passaram a ter essa disciplina que o ministério da educação passou a deixar as escolas fazer, e fomos. Demos-lhes (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e a parceria que eu lhes pedi foi quando os colaboradores quisessem e que eles tivessem conhecimento de irem fazer um (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) podermos participar e deles nos darem umas vagas para nós e às vezes fazemos isso com creche de apoiar creches e eles que nos arranjam duas vagas, ou três para um colaborador poder lá também pôr os seus filhos, porque isto é que é para mim a parceria, tem que ser sempre nos dois sentidos, não é vir cá pedir, nós não somos, como eu costumo dizer, um bocado em brincadeira mas que é aquilo que às vezes as pessoas pensam que é a Santa Casa da Misericórdia. A Santa Casa de Misericórdia é para dar, não, é uma parceria, nós damos, mas também o que é que podemos fazer com que os nossos colaboradores de alguma forma sim, temos hum... parcerias com o PBTGCR1 com o PBTGCR2 deixou de ter, mas tinha, em que não era só de ah nós queremos entradas para os nossos colaboradores, não, o que é que vocês precisam? Na L2 compravam (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) então nós dávamos um desconto, não tinham que eles vir cá comprar porque a gente vendia, mas os nossos colaboradores iam lá de borla ou com um desconto. Não. Ou seja, é sempre uma parceria e procurando que essas coisas também vão ao encontro dos nossos colaboradores, da formação ou de terem algum hobby...

Entrevistadora: Existe uma preocupação por parte da empresa em promover aquilo que é a socialização e o convívio entre todos os trabalhadores?

Entrevistado: Sim, bastante, eu pelo menos, como digo, eu falo muito de eu, porque é a minha realidade e porque sei e às vezes os colaboradores mudam de loja de umas áreas para outras e referem isso. Hum, que é... a empresa estimula isso e promove até por boas práticas de divulgar olha agora quando estamos a fazer isto, ou estamos a fazer aquilo e fazemos com, por exemplo, agora em junho, no São João, o arraial em que convidamos toda a loja para, na zona exterior da loja arranjámos alguém que veio cá, que nos assou umas sardinhas, umas bifanas hum e a loja ofereceu, digamos, o almoço nesse dia com sobremesa hum... contratámos um carrinho de gelados que se pôs aqui à entrada da loja a vender gelados e em que cada colaborador tinha direito a um gelado e isto é o convívio para estarmos todos. Fazemos o jantar de Natal em que aqui na RGX, por exemplo, antes do covid, chegámos a fazer as lojas todas da RGX. As lojas todas juntas e são um número de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e muitas pessoas... temos, trimestralmente, vamos ter agora quinta-feira, dia catorze, a MDRGCR, chamamos MDRGCR que são quatro por ano que é os quatro trimestres para divulgar a taxa que temos de prémio, podemos ter ou não ter, há lojas que vão ter, há lojas que não vão ter prémio e fazemos a MDRGCR para passar algumas mensagens, olhem na empresa está a acontecer isto, agora abriu a loja, olhem recursos humanos, vejam lá, há aqui questionários que estamos a lançar para vocês responderem, há formações que têm que acabar, vejam lá, portanto, é um bocadinho aqui um *pop-up* de mensagens do momento, apresentamos os resultados da empresa, da nossa loja, se tivemos prémio, ou não, e aproveitamos esse momento para convívio de hum, no primeiro trimestre lancei-lhes fazermos o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Agora vamos fazer almoço. Oferta do almoço, vai ser *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Até hoje ao meio-dia tinham que dizer qual era o prato que queriam para o senhor do bar já saber e quem vem trabalhar nesse dia e quem não venha trabalhar, por acaso o pessoal aí e quem não vem trabalhar, não, quem não vem trabalhar, se quiser vir à loja, a loja também lhe oferece o almoço e nesse dia oferta de almoço para toda a gente, vamos comprar e sou eu, por exemplo, gosto de fazer estas coisas. Às vezes, acho que pessoal é diferente, vou comprar um bolo para festejarmos e uns pudins e tal que é as sobremesas para termos aí e gosto de ir porque são sítios que eu conheço, ou que sei e digo vou lá para eles perceberem e quando eu for falar vou dizer que estes bolos são um espetáculo é onde eu vou comprar os meus bolos e isso cria a proximidade mais pessoal que acho que é isso que por vezes falta nas empresas. Fala-se muito pessoal e ultimamente, na GCR falamos muito em *human first*, mas, sinceramente, acho que agora se calhar somos human four, porque o first já fomos mais e às vezes estamos a desaprender. Com outras coisas, não. Posso-lhe dizer, como digo, não é elogio, mas para saber, hoje na GCR temos o pequeno-almoço saudável, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e alguns colegas às vezes em reuniões diziam-me que haviam colaboradores que ao fim de uma semana, duas semanas de terem recebido o ordenado vinham trabalhar e nem almoçavam, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, porque as pessoas não podem sentir que estamos a fazer caridade, isto não é Santa Casa, então *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* o pequeno almoço saudável, passou a haver fruta, sopa no bar, iogurtes e era eu mais a Clara³² dos recursos humanos que íamos comprar e trazíamos e tinha lá isso tudo, agora já não, já se encomenda, já as lojas todas adotaram isso, mas é uma boa prática dar a fruta, dar os iogurtes e a sopa, às vezes fazia, nessa altura de crise e agora já não faço, mas naquela altura nós fazemos quatro operações, digamos, anuais, que é a Páscoa, o aniversário, a grande festa, três grandes, ainda havia mais uma, mas acho que, pelo menos estas três em que até distribuíamos folhetos. Então, nestas operações por animação da loja, para que houvesse mais ligação fazia o almoço *lowcost* porque estava na altura apareciam aí as *lowcosts* e companhias e então *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. O que é que era o almoço *lowcost*? Uma sandes, uma baguete de frango, de ovo, de panado, com um sumo,

³² Nome fictício

uma bebida, com o café, com a sopa que já fazia parte, já estava incluído que era oferta, mas levavam isso tudo e pagavam um euro, mas à loja custava três euros e a loja, a direção da loja suportava os dois euros diferentes, pagava o bar, mas fazia aquilo durante um mês, durante a operação comercial, já aqui falei neste lado que queria reativar, de vez em quando, uma coisa dessas para que as pessoas sintam que temos preocupação com elas e que estamos a ajudá-las, às vezes de formas discretas, indiretas, para não parecer que temos... temos o cabaz de Natal, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* isso que é chegarmos ao Natal e oferecemos um cabaz que era uma caixa com uma lata de pêssego, ananás, uma garrafa de vinho, uma garrafa de espumante, um pacote de passas. O que é que era? Era as coisas que normalmente estão na mesa no Natal e na passagem de ano na nossa mesa portuguesa. Então o sentido era as pessoas às vezes terem Natal e terem a passagem de ano. Portanto, tinha o espumante e as passas, depois tinha o vinho para comer com bacalhau. Aqui por acaso até já fazemos melhor, que é pomos o bacalhau, uma alheira, uma caixa de bombons porque temos, se calhar, para dar à nossa mulher, ao nosso marido, aos nossos filhos se temos filhotes, tinha um umas nozes lá no meio, ou seja, era uma coisa simbólica, uma caixinha com várias coisas e hoje a GCR até já lançou mais, agora até já damos um vale, há dois, três anos devido aos excelentes resultados que crescemos ah um vale no valor de cem euros para cada colaborador hum, pronto, uma prenda, ou seja, coisas engraçadas e que acho que mais que às vezes dizer e pôr painéis e fazer *PowerPoints* e das empresas irem dizer ah e tal nós pensamos nas pessoas, damos muito e não sei quê, acho que é estas coisas, para mim é a maior soma, estes anos dá-me um grande orgulho de pertencer a uma empresa que independentemente de ser o João, o Miguel ou o António³³ que possam ter tido a ideia, porque é o que eu digo, não me interessa quem teve a ideia, interessa que a empresa tenha aproveitado essa ideia e tenha implementado...

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Qual é o papel do feedback aqui dentro? Como acontece? De cima para baixo? De baixo para cima?

Entrevistado: Aqui dentro eu vou ser o mais sincero possível, que é, eu tenho este valor como meu, isto não é da GCR e, portanto, é cem por cento. Eu não aceito de outra forma. É assim que eu sou com eles, é assim que eu quero que eles sejam comigo, honestidade, doa e custe o que custar. Infelizmente, a nossa sociedade não está preparada hoje para isso e as pessoas têm que dizer aquilo que os outros querem ouvir... e apregoamos, como empresa, promovemos isso, mas como eu digo, não adianta eu promover, se não acreditar, nas suas áreas de responsabilidade, no seu dia a dia, se calhar não vai implementar, mas o que a empresa diz é isso, é dar *feedback*, é receber *feedback* e nunca penalizar alguém por dar um *feedback* que a gente não gosta, mas tenho que dizer que isto não é de todos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Como gerem os conflitos internos?

Entrevistado: *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* já tive aqui conflitos, assim *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Fazemos Q1 que é o inquérito que fazemos à loja à empresa, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, para ouvirmos as pessoas, o que é que a gente faz depois com aquilo? *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* temos que fazer uns planos ou juntar tantas pessoas numa sala para darem opiniões. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Temos esse Q1, temos esses inquéritos, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

³³ Nomes fictícios (João, Miguel e António)

Entrevistadora: Como são tomadas as decisões quando existe um elevado grau de desacordo?

Entrevistado: Na empresa... vem de cima, é para fazer lá de cima. Dantes não, dantes, por exemplo, nós diretores, cada diretor da sua loja e tomávamos a decisão. É claro que eles diziam como é que nós tínhamos que fazer, mas nós dávamos *inputs*, nós dizíamos pá, se calhar, em vez de vinte, trinta, às vezes, quando é, não, é vinte é vinte e pronto, mas, pelo menos, sentíamos que participávamos... desde que houve (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) compreende-se, somos muitas lojas, mas a partir daí nunca mais fomos ouvidos para nada.

Entrevistadora: E dentro da loja?

Entrevistado: Dentro da loja, sim, dentro da loja, por exemplo, como lhe disse, eu decidi isto, mas eu expus à equipa (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Por isso eu digo, isto é uma empresa, mas não é uma empresa, são várias empresas. Estão a centralizar tudo... (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*).

Entrevistadora: Como podemos descrever a comunicação dentro da empresa, ou seja, como é que se podem caracterizar estas relações entre as pessoas, no fundo, como é que as pessoas comunicam umas com as outras?

Entrevistado: É assim, comunicamos, fomentamos a comunicação, é boa a comunicação... às vezes, mas ainda tem que melhorar no aspeto de percebermos... o *timing*, às vezes, da comunicação. Quando é que a comunicação deve sair, neste ano fizemos isso, pegando-lhe logo num bom exemplo foi (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e fizemos um comunicado vindo da sede que caiu nas lojas, para toda a empresa, porque temos esses meios de comunicação com o PICGCR2 e o PICGCR em que conseguimos comunicar todos. É o nosso Facebook interno, não é? Temos telemóveis, todos os colaboradores, a empresa dá, podem comunicar, as pessoas só não comunicam se não quiserem, para ver *e-mails*, tudo... e foi posto no PICGCR e tal, este comunicado (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), mas foi falado assim, sem nós diretores sabermos sequer, nem sabíamos que aquilo ia sair, mas saiu, foi um sururu (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Às vezes, aquilo que estamos a querer dizer não é aquilo que as pessoas estão a perceber e nós em loja conhecemos e fazendo uma sessão, como eu fiz esta sessão, foi um bocadinho para mitigar a asneira daquele comunicado, que foi um sururu na empresa toda.

Entrevistadora: No fundo não é tanto a comunicação, são os *timings* e a forma...

Entrevistado: ..., a forma, agora a comunicação há e comunica-se e fartam-se de comunicar e aí não há, a única coisa que acho que temos que melhorar e está identificado e passamos é, e acho que melhorou muito nestes últimos anos com este chamado Facebook. Por vezes, temos muitos canais, é o PICGCR2, é o PICGCR e por exemplo, ainda ontem (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e eu em casa à noitinha fiz a minha apresentação e meti nos dois, porque eu sinto que há uns que vão ao PICGCR e não vão ao PICGCR2 e há outros que vão ao PICGCR2 e não vão ao PICGCR e reparei que no PICGCR a gente mete e aquilo, os primeiros vêm e aquilo começa a sair, porque depois começam a meter outras mensagens e aquilo desaparece. No PICGCR2 vão muito menos pessoas lá pôr coisas, nem todos podem lá pôr coisas, então acaba por alguém pode pôr, mas nós temos que validar, no PICGCR qualquer um pode pôr. Não é preciso validação, então as mensagens, digamos, são mais instantâneas e no PICGCR2 vejo aqui mais como um muro em que as coisas estão lá durante algum tempo, e então, por exemplo, ponho nos dois, mas, por exemplo, não mando por *e-mail*, há pessoas aqui da loja, por exemplo, já reparei que damos os parabéns, fazemos um comunicado

quando alguém faz anos e vem para a aprovação e aprovo e tal, depois mando sempre uma mensagem no PICGCR para todos sabermos que alguém, naquele dia, está a fazer anos. Aqui, por exemplo, mandam por *e-mail* e eu já disse, alguém vai ver o *e-mail*? Hoje em dia já ninguém, quase, digamos, o *e-mail* é de trabalho, não é, digamos, social, o *e-mail* é, eu preciso de mandar este ficheiro para alguém, eu preciso de lhe mandar um desenho que fiz e aí mando um *e-mail*. O PICGCR não, é para todo o grupo. Ou seja, acho que há aqui, às vezes, demasiados canais e dantes então tínhamos ainda mais uma carrada deles..., portanto, às vezes há um bocadinho de exagero e se reparar, subimos as escadas, já disse à rapariga que é, temos que tirar aqui muito do lixo que temos. Muitos dos painéis de dois mil e vinte ou dois mil e dezoito, mas que já não tem lá notícia nenhuma, porque naquele momento lançámos aquilo, metemos ali, mas depois não animamos e desaparece e depois já ninguém mete lá nada, para que é que é isso? Eu já disse, temos que ter uma parte de momentos da loja, os objetivos do ano, do outro ano que é a nossa história, é o nosso ADN e isso temos que ter sempre, agora, há coisas de animação de agora os valores são estes e pomos os valores, mas depois, afinal, os valores já não são os mesmos, já mudámos e agora é outra não sei quê, então temos que ter um espaço em que aquilo sai e entra outra coisa, sai e entra outra coisa, ou seja, é mais de comunicação ao momento. Este ano estamos a falar de segurança e falamos muito de segurança. Segurança temos que falar sempre, mas pronto, é mais o ano da segurança, temos que falar mais. Noutros anos já não é preciso falar tanto, porque já está imbuído em nós, já temos isso como adquirido e há aqui coisas que, por vezes, começa-se a meter demasiado, depois nunca se tira. Há ali o painel, temos aquele painel, fui dizer à rapariga, estão aqui coisas de outubro do ano passado, novembro, ah sim, para comunicar, para ter aqui, não, não, desculpa, aqui comunicas, ao fim de dois meses, pegas nisto e deitas fora e a seguir comunicas outros, porque ter aqui comunicação há mais de dois meses, as pessoas já ninguém olha para isto, não é? Porque isto é um sítio de *flash* instantâneo, para passar e saberem que entrou um colaborador, que foi promovido, que aconteceu não sei quê, ou seja, isto é uma comunicação jornal e tu não estás a fazer isso como um jornal, estás a fazer isso como uma biblioteca. Isto não é uma biblioteca e é estas coisas que às vezes ainda temos que melhorar, mas está muito melhor. Hoje em dia sinto que estamos muito melhores e que comunicamos bem, lá temos que, como digo, afinar às vezes os *timings* (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*). Teve que vir cá uma pessoa dos recursos humanos por causa de uma outra coisa e eu falei-lhe disso, aí foi, aí houve esse problema? Como é que isto não chegou lá cima? A empresa toda caiu nos resultados do Q1, baixaram as avaliações, porque é que será? Os recursos humanos não sabiam que havia uma relação entre um comunicado ter saído umas semanas antes de as pessoas responderem ao inquérito sobre a satisfação na empresa. Os recursos humanos não são da loja, a loja trabalha sem recursos humanos.

Entrevistadora: Onde é que o Programa Teste encaixa na GCR, nesta cultura, nesta forma de estar?

Entrevistado: Encaixam, para mim e conforme ali referi, não foi para ficar bem, é porque é aquilo que eu sinto e eu sou muito às vezes reticente com certas ideias ou que querem implementar, porque às vezes é só para *checklist* e para dizer que fazemos. O Programa Teste, para mim, em duas coisas. Uma, é a lacuna da empresa, porque a empresa não tinha nada disto, era zero, não fazia nada disto e acho que, realmente depois de conhecer, é uma excelente ajuda, porque já vão a essas instituições, trazem-nos já essas ligações, essas coisas ah e depois esse acompanhamento que se fossemos nós a fazer nunca o fariamos como deve ser. Porquê? Porque realmente é o vosso trabalho e é a vossa prioridade, é aquilo, para nós, a formação será a décima prioridade depois tantas outras e aí acho que é aquilo que eu digo, é como as senhoras da limpeza aqui, podíamos ser nós a fazer a limpeza, não precisávamos de senhoras da limpeza se cada um depois fizesse, mas ninguém ia fazer, porque tinha tanta coisa para fazer que a limpeza depois logo faço, amanhã e depois o outro faz e depois o outro faz e ninguém fazia. Aqui é um bocadinho, o Programa Teste complementa a lacuna e principalmente, pelo menos na GCR tem e como digo, se na GCR temos, então no resto da distribuição bem

pior, hum... porque por onde passei raramente havia formação, mas pronto, agora fica bem, tem que se fazer não sei quantas horas, dantes também já se tinha, mas ninguém olhava ou fiscalizava e por isso acho que o Programa Teste é uma excelente ajuda para os recursos humanos da empresa dizerem que temos pessoas a evoluir e a fazer formações, isso é a parte, para mim, que vem ajudar os recursos humanos. A segunda é aquilo que nós, como responsáveis, também temos que o fazer, mas sabemos que e é o que eu digo, eu sou aqui diretor, mas nas várias lojas que há (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), cada um tem a sua maneira de pensar, assim como, vamos esquecer a empresa, vamos pegar na L3. Eu tenho chefias, estas chefias cada um pensa da sua maneira. Portanto, o acompanhamento que fazem das equipas deles, cada um à sua maneira. Uns dão mais importância, outros dão menos, uns sabem fazer, outros não sabem fazer... para mim o Programa Teste ajuda-nos nisto que é um acelerador do desenvolvimento de pessoas que nós temos identificado na loja. São aceleradores, acho que dá a importância que realmente o momento tem, seja com a comunidade, com aqueles jovens e isso tudo que os ajuda a ver as coisas de uma forma que eles antes não viam, como digo veem a parte deles e veem a parte pessoal deles se desenvolverem que aí até onde eu acho que eles veem menos e por isso eu ontem dei o alerta que eles veem muitos miúdos e que é bom para os miúdos e não sei quê e nem veem o quanto eles crescem. Eles veem aquilo pela experiência vivida, mas não que aquilo se calhar vai-nos ajudar muito depois perante uma plateia, perante uma função que, se calhar, não é a função que estão a desempenhar agora, mas que possam vir a desempenhar e que seja um acelerador. Eu digo isto, porque eu faço muito isso. Promovo muito isso dentro da loja. Eu tenho que gerir expectativa desta gente toda. Eles têm que estar, todos os dias, a acreditar neles próprios e isso sou eu o responsável, porque quando eu falhar com uma palavra errada, com um ato errado, essas pessoas vão esmorecer, vão baixar os braços, não vão voar e eles precisam de voar, eu disse-lhes ali na reunião, diziam eles, mas a gente já dá o máximo, você não sabe o que a gente ali trabalha... tu não sabes qual é o teu máximo. Eu vou-te dar trabalho e tu vais ver que daqui a dois meses estás-me a dizer que afinal já ultrapassaste o teu máximo e se calhar há três meses atrás estavas a dizer a mesma coisa, mas a verdade é que continuas a dar e a loja continua a faturar como o caraças. Então se estamos a crescer, é porquê? Não é pelo vosso trabalho? Então vocês eram capazes de fazer mais, ou não eram? Esqueçam isso do máximo. Digam, precisas de mais pessoas? Vamos falar. Recursos humanos eu não posso pôr mais pessoas. Vamos ver como é que a gente pode gerir aqui com os que temos. Quem é que temos que se calhar passar de uma área para outra, de outra para outra. Vamos aqui tentar ver como é que vamos jogar, mas não digam que estão no máximo que vocês não sabem qual é o vosso máximo. Eu não sei qual é o meu máximo. Nem sei qual é o vosso, eu só sei qual é o vosso quando eu vos estiver a dar e eu vir que as coisas já não acontecem. Enquanto eu vos estiver a dar e as coisas vão acontecendo, sinceramente, e é como vos digo, trabalham as oito horas, não quero que trabalhem nove nem dez horas. Trabalhas aquilo que é para trabalhar e quando chegar à vossa horinha vão para casa, porque só assim é que vocês podem depois entrar no dia a seguir aqui com a mente aberta. Se for a sobrecarregar o burro só sobrecarrega até morrer e eu não quero que ninguém aqui morra. Portanto, são estas coisas que temos que passar às pessoas (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e tem sido sempre isto a minha maneira de lidar com as pessoas, de as motivar, é o que eu digo é este gestor de expectativas é isto estar aqui, porque é que eu estou aqui contigo, não estava nada agendado, agendámos ontem, porque é o que eu digo a eles, a minha agenda ,eu não posso ter nada para poder ter espaço para qualquer pessoa e neste caso consegui ter estas horas, porquê? Não me interessa quantas horas é que fiz, não me interessa a que horas é que entrei, que saí. Interessa-me que tenho que fazer isto, mas para fazer isto não podia pôr como vejo agendas das oito isto, às nove aquilo, às dez aquilo aí não sei quê, quem tiver uma agenda cheia, não faz nada, anda atrás da agenda, o meu telemóvel já tocou aqui, se reparaste, está em silêncio, seja de mensagens, quem quiser ligue, mande, não ouviste uma vez apitar. Há anos que eu trabalho assim, eu é que faço a minha agenda. Tu podes-me ligar, podes mandar a mensagem. Eu quando puder, eu vou ao telemóvel, estou agora aqui contigo, quando sair, a primeira coisa que eu faço é ir ver se alguém precisa de mim e se eu vir que há aqui alguém a

pedir socorro, eu ligo, eu mando a mensagem e resolvo e de certeza que já pode ter havido alguém que fez melhor que eu, não digo que não, mas de certeza que os contactos que me fizeste rapidamente obtiveste sempre resposta. Porquê? Porque eu estou sempre disponível, que é isso que eu tenho de estar para a minha equipa. Tenho que mostrar-lhes que estou sempre disponível, a qualquer hora as coisas surgem porque eu tenho a minha agenda livre e faz-me confusão que as direções e aquilo que querem é então o que é que vais fazer amanhã? O quê? Se não tens nada na tua agenda, tu não fazes nada? Não, eu venho para aqui, não faço aqui nada, passo aqui oito horas por dia sem fazer nada... estou disponível para os meus colaboradores.

Entrevistadora: Quando é que esta série de benefícios, de preocupações, de cuidados, quando é que nós atingimos aquele ponto em que as pessoas podem começar a olhar para isso como um dado adquirido, quando é que isso deixa de produzir o efeito motivação, rendimento, produtividade, felicidade e bem-estar para começar a ter aquele efeito de ah hoje não há, porque é que não há?

Entrevistado: Hum... não é o crescimento e como é que os outros todos chegam ali, é como é que quem está aqui, depois a seguir pode cair para a frente, ou seja começar a faltar de então, mas estavam motivados, mas agora afinal...

Entrevistadora: ... um exemplo muito prático, vocês têm uma série de benefícios...

Entrevistado: ... e se tivermos de tirar o benefício?

Entrevistadora: Quando é que eu olho para isto e já acho que isto é um dado adquirido e não é um extra, que não é um bónus que a empresa me está a dar, mas eu já começo a cobrar, em vez de agradecer?

Entrevistado: Isso já acontece um bocadinho... isso já acontece, aquilo que eu digo sempre é isso tem que ser animado por nós e por vezes eu faço esta questão, de falar do cabaz, não sei quê, que isto não é um dado adquirido. Isto foi algo que a empresa decidiu dar, os resultados davam para dar, mas podem acabar, não deem isto como um adquirido e a empresa não é obrigada a fazer isto, mais ninguém faz, isto temos que fazer. Eu fazia isto, explicar às pessoas, temos este benefício, mas não quer dizer que continue, temos de perceber porque é que existe o PPRGCR que é sobre a nossa progressão, não é como outras empresas que metem o valor e nunca ninguém atinge, afinal tem um prémio, mas nunca receberam, isso não existe, portanto, é percebermos o porquê das coisas e é dar essa importância que as pessoas percebam que a empresa dá porque quer e não de que não, isto o cabaz é para todos e todos temos. Não, o cabaz não é para todos. A empresa decidiu dar o cabaz, faz sentido e é um espírito de se viver.

Entrevistadora: Muito, muito obrigada.

Entrevistado: Trabalhador 1 da AE (T1AE)

Data: 1 de julho 2022

Local: Online

Entrevistadora: Qual a tua função na organização? Em que consiste o teu posto de trabalho?

Entrevistado: Então, formalmente eu sou CEO, na prática sou pau para toda a obra. Estou a brincar, mas dizendo de uma forma sucinta, basicamente a minha responsabilidade é tudo o que seria um departamento de recursos humanos e *legal*, a direção financeira, depois vendas e depois apoiar em tudo o resto que é preciso, nomeadamente em operações já sou mais reativo do que propriamente proativo, mas assim... ou seja, eu acho que a nível de operações o meu papel é mais um bocadinho estratégico, ou seja, ajudar as pessoas a garantir que alguns temas críticos não se perdem de vista, por exemplo, resumidamente é isto.

Entrevistadora: Qual é o significado que tu atribuis ao teu trabalho? Aqui eu dividiria em duas perguntas, ou seja, dentro da organização porque é que é importante que isto aconteça, mas porque é que é importante isto das mentes empreendedoras, também?

Entrevistado: Eu se calhar vou à primeira e depois tu explicas-me melhor a segunda. Isto são funções, porque é que eu puxei estas funções para mim, porque tanto os recursos humanos, como *legal*, como a direção financeira são funções que se não forem muito bem feitas podem criar problemas muito grandes. Por exemplo, hum... alterações de imagem mal feitas, por exemplo... em que tu de repente tens que destruir os dados todos, um contrato de trabalho mal feito... Depois hum... a parte das vendas porque é que está comigo? Porque é... na cultura portuguesa, não só, mas na nossa isso ainda está mais reforçado, o papel do fundador é importante para isso, ou seja, as pessoas acabam por valorizar as pessoas com um bocadinho mais de experiência, um bocadinho mais velhas, não sei quê, não sei quê, enquanto que operacionalmente, apesar de tudo, a malta dá mais o desconto, não é que não seja igualmente importante, obviamente que é, mas é mais... saltaria mais à vista... imagina, se eu mandasse o T2AE fazer vendas. Na verdade, não é que o T2AE não seja capaz. Teria que aprender algumas coisas, mas aprendia e fazia. Só que aqui os contactos que eu tenho, a rede que eu desenvolvi, não sei quê, não sei quê ajudam, porque depois quando o sistema é pouco técnico, quando as avaliações são um pouco técnicas, há muitas avaliações que são feitas muito... mesmo a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* foi pedir referências minhas aqui e acolí e as pessoas depois disseram bem, estás a ver, não foram ver só o projeto *per si* e num país pequenino como o nosso, onde muitas pessoas pouco percebem destas áreas, querem alguém que lhes dê referências de que as coisas são boas. Mesmo a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, supostamente é uma organização maravilhosa, é mais do que tudo rica e influente, mais do que ser, propriamente, uma organização muito boa. Algumas coisas faz muito bem, outras faz, categoricamente, mal. Por exemplo, uma coisa muito gira sobre a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* é tu nunca viste uma vaga anunciada para a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* ... há anos...depois, tu perguntas que propósito tem a AE na minha vida? Porque é que para mim é importante?

Entrevistadora: Sim, para ti enquanto T1AE, porque é que é importante o trabalho que a AE faz?

Entrevistado: É um bocadinho a minha maneira de não desistir de Portugal, estás a ver, hum... acho que o Portugal democrático é um bocado uma tragédia grega, quer dizer, é uma pena... a democracia em Portugal não entregou, nem de longe, nem de perto, metade do que devia ter feito, essa é que é a verdade e eu acho que a dada altura, nós corremos o risco... se os portugueses não fossem tão passivos, nós a dada altura corríamos o risco de ter um país pá que quando aparecesse aí um maluco com uma proposta um bocadinho mais radical, à

esquerda ou à direita, indiferente, não sei se as pessoas não iam gostar da ideia... porque... porque a geração que estava lá quando foi o 25 de abril e que teve uma oportunidade de exercer imensa influência, em muitas coisas acaba por ter os mesmos tiques que o Salazar e isso é que é o fenómeno muito interessante das coisas e a coisa que reforça isto pela negativa é a incapacidade dos que vieram a seguir em dizer, amiguinhos assim não, assim não vamos lá e, portanto, a minha forma de lidar com isso foi, ao princípio revoltava-me imenso e zangava-me muito, portanto, o que tu vês hoje é o T1AE em formato *light*... eu nos vinte era mesmo ácido e depois, pouco a pouco, o que eu decidi foi vou-me embora, não faz sentido aturar este saco, mas depois aprendi, que podia, apesar de tudo, fazer algumas coisas funcionar. Uma coisa pequenina e as coisas depois foram correndo bem e a certa altura, era aquilo que eu vos dizia, não é? Quer dizer, a certa altura eu já nem vejo muito os miúdos, portanto, a certa altura já é a relação que tenho convosco e também com os parceiros, não é? Quando tu fazes coisas, por exemplo, com a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, com alguns dos professores e não sei quê, tu comesas também a ter uma relação. Simplesmente o meu dilema é sempre um bocadinho o desequilíbrio um bocadinho inerente a esta forma de vida, não é? Que às vezes também limita um bocadinho a minha cabeça fresca ou a capacidade de ver certas coisas que às vezes poder ter um bocadinho de distância se calhar é mais saudável, mas é um bocadinho isto, portanto, é para eu não desistir do país e a lógica, a minha lógica sistémica de olhar para a coisa é que a próxima geração seja um bocadinho diferente. Isso eu acho que isso vai ser importante. Vai porque o país está parado há vinte anos, portanto, a dada altura esta gente há de morrer e que morram mais cedo do que mais tarde, pelo menos para o bem comum dava jeito, porque não só são uns incompetentes, como não querem desopilar, hum... e tu vais querer, idealmente, que venha gente um bocadinho mais esclarecida, com uma experiência um bocadinho mais prática e que, idealmente, não seja tão recetiva a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Ou seja, porque uma coisa tem que ser clara que nem água. Nós temos o país que quisermos para nós como coletivo e, portanto, é isto, estas mudanças são sempre lentas. Fazendo aqui uma comparação divertida, não é? Da mesma forma que os russos nunca tiveram democracia, o facto de lhes baterem, já estão habituados, porque não é propriamente uma coisa esquisita, nós também estamos habituados a ser mandados e até gostamos disso, portanto, como coletivo foi assim ao longo dos anos e não mudou radicalmente em democracia. Depois temos a célebre expressão, quem está mal, muda-se e temos a segunda maior diáspora em peso relativo, é um bocadinho isto.

Entrevistadora: Para ti T1AE, pessoa e profissional, quais são os valores dos quais tu não abdicas por nada? Aqueles que costumamos chamar de os inegociáveis.

Entrevistado: Integridade... também não queria entrar aqui nas vinte mil coisas, mas é um bocadinho os princípios da organização, ou seja, eu quando escrevi, quando pedi para escrever aquilo e não sei quê, é um bocadinho uma maneira de estar, ou seja, eu acho, mais do que tudo é a integridade. Eu acho que das coisas boas de ter trabalhado fora é que nós não estamos a fazer isto pelo dinheiro, obviamente que as pessoas têm sonhos, têm aspirações, têm contas para pagar, têm coisas que querem fazer, tudo bem. Agora... há sempre, pelo menos para mim, eu ganhava mais aos trinta do que ganho hoje, não é? Desculpa aos vinte e muitos... até aos trinta e... até os trinta, exatamente, aos trinta e um, desde os trinta e um que ganho menos do que ganhava com trinta anos... e isso não é para dizer que eu sou uma vítima, eu acho que já vos expliquei isso outras vezes... é mais uma coisa para te mostrar e para ter quase quantitativamente, quer dizer que dá-nos aquele discernimento e aquele descanso que ou estamos a fazer isto, porque é útil, porque é bom, ou para ganhar dinheiro vamos servir às mesas da Noruega, ou vamos... não é? Quer dizer, há outras opções, nós não estamos presos a nada, nós podemos e portanto, é um misto, portanto, de integridade, de ser livre, ou seja, nós estamos a fazer a coisa que acreditamos que é melhor, depois podemos comprometer-nos um bocadinho aqui, um bocadinho ali, sei lá, depois podes ter um cliente que é um bocadinho mais marqueteiro e que pede mais isto, ou mais aquilo, mas isso para mim faz parte, ou seja, quando tu tens acionistas, os acionistas querem coisas e

os recursos das empresas são dos acionistas. Portanto, se eles querem aquela estratégia, se eles não estão a pedir nada obscenamente estúpido, pode ser. Se começam a pedir coisas que não pode ser assim, simples, não se faz. Por exemplo, na altura houve uma empresa grande que nos pediu coisas no *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, pediu para aí três ou quatro coisas que eu disse não, não, não e também não e pronto, não.

Entrevistadora: Quais são os principais valores da organização?

Entrevistado: Eu acho que são o sentido de missão, acho que é flexibilidade, é a autonomia... quer se consiga incutir isso melhor, ou não, mas é que as pessoas se tratem bem umas às outras e respeito por toda a gente, independentemente de ser mais ou menos sénior... também para fora, não é? Com os parceiros, também já tive que intervir quando alguns parceiros achavam que mandavam na nossa equipa mais do que nós... principalmente isto, autonomia, hum... também e permitir, tentar permitir que toda a gente que cá esteja e enquanto cá esteja, possa também adaptar um bocadinho a experiência para ser o mais rica e positiva para a pessoa possível.

Entrevistadora: Achas que estes valores que tu identificaste, como sendo valores da organização, são partilhados pelas pessoas que estão cá dentro?

Entrevistado: Certeza... não tenho, mas tenta-se. Acho que estas coisas são sempre *work in progress*, mas acho que investimos, investimos muito tempo nisso este ano, ou seja, tivemos aquelas formações iniciais... toda a gente, à exceção das pessoas que apanharam covid, puderam ir a qualquer lado fora... depois também vieram *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, também para estarmos um bocadinho, falarmos um bocadinho, agora uma coisa é certa, neste ambiente mais desmaterializado em que nós tentamos, em que estamos tendencialmente em sítios diferentes, a cultura dilui-se um bocadinho mais, é mais desafiante. Agora... eu acho que se pode, é muito fácil poder pelos resultados que o sentido de missão e que a autonomia estão lá, sem qualquer dúvida. A malta mais nova eu acho que me vão dizendo as coisas, obviamente não me dizem tão à vontade como dizem se calhar tu e o T2AE, mas a mensagem chega sempre cá na mesma e em coisas que não sejam de trabalho, tu vês que as pessoas não fazem uma cerimónia por aí além, portanto, acho que a esse nível, sim. Por exemplo, agora o T6AE pediu para tirar férias numa altura que não nos dá jeito nenhum... porque sabe que pode, senão não pedia, ou... acho que globalmente sim. Não quer dizer que seja perfeito, mas eu diria que globalmente sim, assim tentando pensar em exemplos práticos, como quem diz, se isto depois se verte em coisas concretas, na prática, ou não, eu diria que com certeza mais sim, do que não, agora se é um cinquenta, se é um sessenta e três e meio e o vosso é um oitenta e cinco, não te sei dizer.

Entrevistadora: Vou acrescentar aqui uma pergunta, porque tocaste numa parte importante, que é o facto de estarmos à distância. Tendo em conta as equipas todas que já tiveste, notas um impacto desta distância que acabou por acontecer de uma forma mais física, mais real e durante mais tempo? Que ainda hoje existe...

Entrevistado: Acho que tenho mais dificuldade em ver, porque as pessoas que reportam diretamente a mim, são pessoas com quem já há uma relação que vem de trás, portanto, acho que a melhor pessoa para te responder a isso é o T2AE. Agora, eu acho que provavelmente a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* terá tido mais facilidade do que a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, porque apesar de tudo, está connosco há mais tempo, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* ... mas eu teria alguma dificuldade, ou seja, seria melhor termos mais momentos presenciais, sem dúvida. Se eu sou daqueles que acha que isso faz toda a falta? Sim. Tens alguma dúvida em

relação a isso? Nenhuma. Agora..., mas já fomos uma organização relativamente desmaterializada no passado, porque tínhamos sempre, tendencialmente, setembro e julho mais juntos, depois começava a chegar a outubro e agora vou para o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e não sei quê, não sei que mais. Depois tivemos pessoas que estudavam, às vezes estavam a fazer um mestrado, estavam a fazer isto, estavam a fazer aquilo. Bom, olha, mas eu agora vou para ali, porque depois faço não sei que mais e depois ali e depois ou vinham menos, sem dúvida, hum... e é isso e depois sei que quanto mais inicial estás na tua carreira, eu acho que mais impacto estas coisas têm. Lembro-me de uma pessoa que entrou, portanto, lembro-me da Raquel³⁴. A Raquel entrou totalmente em digital. Eu tive uma vez com ela, antes da pandemia e depois a dada altura abrimos a vaga ela, ela candidatou-se e cá vai disto e depois eu só a vi outra vez, presencialmente, em agosto vinte vinte, mas pronto, como também se podia fazer menos coisas, para além do que dar *workshops* digitalmente, não se dava tanto pelo impacto, mas é um bocadinho isto.

Entrevistadora: Quais os traços que mais valorizas no perfil profissional no momento da contratação? Porquê?

Entrevistado: Capacidade de superação. Porquê? Porque é isso que queremos inculcar aos jovens. Portanto, é muito mais difícil e a minha experiência é que as pessoas que têm isso, incutem isso também na sua facilitação. Quem não tem isso, não incute isso. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* Uma coisa bem definida é tipo a União Soviética, tipo não fazes nada sem te mandarem e acabou-se, isso não interessa, isso não acrescenta nada à vida e, portanto, a liberdade tem custos e depois há outra coisa que é, sendo uma estrutura pequenina, eu tomei uma decisão de gestão muito clara que é definir, idealmente, o mais importante e dar liberdade no resto de propósito, porque escolhes um perfil de pessoas que como também tem algum trajeto de superação... como as pessoas também já têm um bocadinho esse histórico de superação elas mesmas, depois vão encontrando maneiras de passar essa mensagem aos miúdos e no fim de contas a AE existe para transmitir isso aos miúdos e o resto é formas de lá chegar. Portanto, obviamente, trazer isso é muito importante, depois... pessoas que são, que gostam da missão, pessoas que são curiosas, pessoas que querem fazer coisas... isto são tudo coisas importantes, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* sempre mostrou uma grande abertura para ir atrás das coisas e tudo o que ele fez cá dentro foi continuar a mostrar que ele era assim, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Portanto, até hoje, para mentor isto funcionou sempre bem. Para pessoas mais velhas, o que é que é mais importante?... É importante tu conseguires... primeiro estimar, ou seja, aquele otimismo e flexibilidade que tem a malta mais nova, as pessoas mais velhas acabam por ter menos. Não tinha que ser assim, mas se calhar, na nossa cultura, acaba por ser assim. Hum e portanto, é muito mais importante teres outros mecanismos de validação. A pessoa ter uma fase temporária em que está a experiência ou que faz um projeto fora antes de entrar, hum... porquê? Porque tu queres perceber se a pessoa ainda tem essa chama, ou não, porque nós somos uma organização fixe, que tem muitas coisas que podia estar a fazer, há sempre projetos relevantes que nós podemos estar a fazer e que simplesmente não temos mãos para ir a tudo. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Isto tudo, portanto, moral da história... numa pessoa mais sénior então, a questão de ter valores muito sólidos ainda é mais importante, porque em teoria é uma pessoa que vai, que é que é suposto ter muito mais autonomia. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

Entrevistadora: Qual é o papel da formação na estratégia da organização?

Entrevistado: Pá, acho que é um ingrediente importante, como como qualquer outro, ou seja, parece que estou a dizer uma coisa e o contrário na mesma frase... mas, é um daqueles que faz falta. Não é o único. Não é um *top* três, mas é uma boa componente, não é? Ou seja, quando nós queremos que toda a gente possa ter

³⁴ Nome fictício (Raquel)

uma experiência internacional todos os anos, é para a pessoa também manter uma certa chama, ir abrindo o olho e vendo outras coisas, hum... por exemplo, lembraste em relação à *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*? Tu até disseste que ele viaja bastante, ele não sei quê, mas sempre abre o olho, sempre vai ver, sempre fica curiosa, sempre vai magicar e é esse o objetivo, ou seja, eu acho que uma das coisas se calhar menos felizes de Portugal é às vezes nós não sermos tão dinâmicos economicamente..., portanto, nós fazemos muitos eventos, acho que em Portugal há muitos eventos, é a sensação que eu tenho, vale o que vale, mas às vezes tipo uma empresa que lança coisas que mudam tudo e mais um par de botas, isso acontece menos. Hum... pode ser um fenómeno europeu, pode ser o que for, isto também tem a ver com sermos uma economia com menos recursos. Hum... também não ajuda essas coisas. mas pronto. Portanto, quando tu vais para sítios onde as coisas estão a acontecer, sempre vais abrindo o olho, vais vendo coisas diferentes, vai-te chamando a atenção, isso tudo, portanto, por isso é que se faz isso. Agora, eu acho que há duas coisas que não nos deixam fazer mais formação. O facto do nosso financiador principal não cobrir isso limita-nos um bocadinho *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. A única coisa que eles deixariam financiar seria, por exemplo, mestrados, mas tinha que ser super argumentado. Porquê? Porque repara, projetos de três anos e depois tu vais pagar um mestrado de dois? Não faz sentido nenhum, não é? Quer dizer, ou seja, não é que não faça sentido, é eu não consigo, a minha criatividade argumentativa não vai tão longe. Aqui não consigo. Portanto, tens essa limitação também. Agora, o que nós vamos tentando, a forma como nós materializamos isto foi sempre tentando ou com mentores, ou com a ajuda de algumas colaborações, se bem que a figura dos mentores não é uma coisa que as pessoas usem muito, hum..., mas, por acaso pessoas como a Raquel usavam isso até bastante, ia falando com esta, falando com outro, hum... já por exemplo, a Rute³⁵ era um perfil que já usava menos, ou seja, não via ali utilidade e depois dizia ah sim, sim, mas pronto. Depois... depois a formação também tem que ver um bocadinho onde é que há boa formação, não é? E se ela é útil, isso é logo o primeiro desafio, mas acho que outra forma de fazer formação, se quiseses, é nós deixarmos as pessoas arriscar e fazer coisas, que às vezes não são *core*, não é? Por exemplo, na altura a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, não sei quem mais esteve envolvido, ainda pensou na questão da formação dos professores, falou-se, acho que sei que trabalharam num projeto de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, a partir de uma certa idade também é um bocadinho a questão da formação, ou seja, aprender não é só ir aprender coisas do zero, é também poder dedicar tempo a fazer coisas de uma maneira diferente. Agora, o que eu acho é que se houvesse boas formações um bocadinho mais bem identificadas nesta área, provavelmente fariamos mais.

Entrevistadora: Achas que os trabalhadores têm formação suficiente, que vai ao encontro das necessidades que sentem?

Entrevistado: É assim, eu T1AE, acredito que a coisa mais importante para fazer o que fazemos, é o próprio histórico da pessoa, de certa forma estar um bocadinho alinhado, ou seja, isso é difícil, é muito difícil de substituir, hum... dito isto, eu acho que nós fazemos formação em casa de fazer boa facilitação, acho que isso é feito e a sensação que eu tenho e pode haver um erro de perceção meu é que as pessoas têm a quem pedir ajuda quando precisam e recebem essa ajuda. Agora, nem nunca ninguém me abordou com epá preciso de dominar esta área ou outra, isso não vi... acho que a única pessoa que pediu qualquer coisa que não fui até ao fim com o assunto, foste tu com a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, porque quis, claramente, que fosse enquadrado no objetivo, agora fazendo uma argumentação um bocadinho diferente, por exemplo o T2AE. Eu achei que para o T2AE evoluir na sua gestão de projeto, eu achei que era muito bom e seria muito útil estar envolvido nas *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* porque aquilo estava pensado para ele poder aprender com o processo foi-lhe proposto, ele aceitou e quis e está a fazer bem,

³⁵ Nome fictício (Rute)

por exemplo, mas não sei se, mas é mais na gestão de projeto, não tanto na formação em si. Sabes? Agora, nestas coisas o que também ajuda é ir colaborando, é ir trabalhando com diferentes instituições, porque assim tu vais vendo, ou seja, eu acho que nestas áreas também, não sei, acho que teria que ver se nós somos a última batata frita, ou não, do que eu vi, também ainda não vi nada de... não vou perder a cabeça, sinceramente.

Entrevistadora: Qual é o modelo de formação que tu achas que é mais adequado?

Entrevistado: Depende... acho que uma parte tem que ser dar espaço às pessoas para terem iniciativa e experimentar coisas... hum, não sei se isso é formalmente considerado formação, mas eu acho que faz parte do processo de aprendizagem, portanto, vai lá bater, hum... eu acho que outra coisa é um bom recurso, mais uma vez não é o único, mas é um bom recurso é hum... principalmente quando eu sinto que já tenho pessoas em quem posso confiar, fazer pontos, olha fala com esta pessoa que é espetacular, fala com aquela, fala com a outra e depois também dar um bocadinho, dar espaço às pessoas para perceberem que se encontrarem alguma coisa boa, eventualmente, se arranje uma maneira de elas poderem fazer isso também.

Entrevistadora: Na formação que existe, existe uma participação, por parte dos trabalhadores, no desenho dessa formação, na construção?

Entrevistado: Sim, quem esteve envolvido na semana de integração, mas acho que sim, bastante, ou seja, mas há coisas que eu me estou a tentar também lembrar. Portanto, aqui acho que é um bocadinho, há uma parte que eu acho que é importante eu impor, se eu acho que não está a ser coberto e que eu acho que pode ser útil, mas há outras partes que vocês têm muito mais sensibilidade, porque também estamos a chegar àquela fase em que eu tenho vinte e um anos mais do que o nosso mentes mais velho, estás a ver?

Entrevistadora: No que toca à estratégia da organização, não na formação, mas à estratégia no global, existe também alguma participação por parte das pessoas que constituem a organização?

Entrevistado: Acho que existe, parcial. Obviamente eu tenho muito mais influência, sem sombra de dúvida, mas acho que existe.

Entrevistadora: Consegues explicar um bocadinho esse parcial?

Entrevistado: Isto porque, por exemplo, há decisões que eu vos oiço antes de tomar e tenho em consideração... a forma como, por exemplo, o Programa Teste foi evoluindo teve um cunho grande da T2AE e teve um cunho grande teu, a forma como o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e como sim, como não, vocês também puderam influenciar bastante, agora, tu perguntas-me assim, e agora vamos de repente trabalhar só com miúdos da primária, não fizemos isso, não é? Mas a dada altura houve gente que gostaria de fazer isso, ou gostaria de, não é? De trabalhar com miúdos portadores de deficiência, não sei, quer dizer eu T1AE, também há temas que gosto, mas tenho que ponderar muito bem se seria dentro de uma AR que isto se faz, ou não. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* Hum... portanto, na minha cabeça eu pus uma influência de trinta por cento, que é uma coisa intuitiva, não sei. Acho que sim, que influencia, acho que não desvia, completamente, mas, por exemplo, foram vocês que disseram em que escolas é que nós tínhamos que continuar, ou não, mas não é do género, não T1AE agora já não há mais *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, vamos acabar com *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Nem vocês fazem isso, nem... hum... desculpa, explicando melhor é, vocês entraram num carro em movimento e vocês não o desviaram grande coisa, mas foram afinando diferentes peças, por isso é que eu digo parcialmente. Há um peso e uma influência sobre as decisões, naturalmente desproporcional, a meu favor. O que não quer dizer que eu não acho que depois seja, que não utilize para, ou seja, eu acredito no modelo de gestão que a última vez que ouvi da boca de alguém foi de um homem do norte, que era o número 2

do Belmiro, o Ângelo Paupério, a dada altura vocês já estão com a coisa com uma série de assuntos muito mais nas mãos do que eu, por isso, não faz sentido eu intervir mais que um tanto, só se a coisa quase que deixa de ser o que era e deixar de ser o que era é perder, funcionalmente, o objetivo que lhe foi dado. Não é se os *e-mails* são escritos desta maneira ou se tens vinte exceções, ou não, ou se usa roxo em sete sítios ou em dois, ou se tem três workshops, ou cinco. O importante é que o objetivo que estamos a adaptar seja o mesmo. Eu acho que o que também foi acontecendo é hum... vocês foram-se identificando também um bocadinho com o tipo de decisões que eu estava com vontade de tomar, senão também desmotivava, eu acho.

Entrevistadora: Existe uma preocupação, consciente, em tentar responder às necessidades profissionais e pessoais da equipa?

Entrevistado: Existe, porque voltamos ao mesmo, não é? Ou seja, eu faço duas coisas que podem parecer um bocadinho contrassenso e como já cá estás há tempo suficiente, é claro que nem água, que é, eu encorajo quem eu acho que gosta e pode tirar partido disto a nível pessoal e profissional, a ficar e encorajo quem não está nisso, a sair, de formas menos, ou mais, subtis e depois, quem cá está... quando eu também sinto que as pessoas estão, vou ser um bocadinho enigmático, com a atitude certa, então também tento usar os recursos que temos, na medida do possível, também corresponder, ou seja, manter um equilíbrio entre o que é termos uma prudência financeira, mas ao mesmo tempo não deixar que hum... ou melhor, ao contrário, permitir que as pessoas, na medida do que nós podemos, também tirem o máximo daqui, não é? Às vezes tiram aquele dia que dá jeito, ou vão aqui que lhes dá jeito, ou vão ver aquela coisa que lhes dá jeito, ou, por exemplo, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* ... portanto, a ideia é um bocadinho também se é uma coisa importante para ti, desde que tu consigas encaixar nas tuas coisas tipo vai, estás a ver? Mas em rigor, se para nós é muito importante e se eu fosse um bocadinho mais... não é avesso ao risco, mas, por exemplo, mais prudente ou mais austero, que nesta fase não seria uma coisa completamente estúpida, se calhar dizia-te epá não gastes nem o tempo, nem o dinheiro, estás a ver? Aí é a diferença entre ser uma empresa, empresa e ser uma organização social, que é, nós, apesar de tudo, acho que somos bastante empresariais na abordagem, mas nas pequeninas coisas onde podemos, tentamos dar estas benesses às pessoas por ser uma coisa que elas gostam e que é que é bom para elas, estás a ver? Um bocadinho por aí, que é, obviamente, um misto profissional e pessoal, ou seja, se tu vais ao *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* não é propriamente porque vais apanhar sol e pessoalmente é uma coisa muito boa. Não, é porque gostas do tema e quando lá vais, aprendes mais qualquer coisa, vês coisas novas, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Portanto, isso é o lado pessoal da coisa. O lado profissional tem a ver muito também com o habituar as pessoas a esta ideia de que sim, sim, vocês têm influência. Vocês podem propor coisas, vocês podem ter ideias. Vocês podem fazer o que já se fazia de uma maneira diferente e o diferente, que há espaço para, ou para fazer qualquer coisa do ponto de vista pessoal ou profissional que vocês gostariam, ou testar uma coisa nova que se calhar depois podemos tentar replicar do outro lado, é um bocadinho isto, ok? Aliás, eu até acho que às vezes devia proibir um bocadinho mais do que o que proibo. Por exemplo, demos cabo da T2AE...

Entrevistadora: Existe uma preocupação em tentar promover o convívio e a socialização, entre todas as pessoas da equipa, de forma regular?

Entrevistado: Existe! Só o fizemos menos por causa do covid.

Entrevistadora: Achas que aquela realidade de estarmos juntos uma vez por mês é possível de recuperar? Ou seja, reconheces a importância desses momentos, o suficiente, para isso acontecer, ou achas que podem ser colmatados, sei lá, com reuniões *online*? É possível voltar a essa realidade?

Entrevistado: Eu acho que sim e acho que tem que ser. Acho que tem que ser e digo-te porquê, quanto mais júnior é a pessoa, quanto menos madura, do ponto de vista pessoal e profissional, mais impacto tem a distância. Uma pessoa que está há vinte anos a fazer planos de *marketing*, fazer planos de *marketing* em casa não faz muita diferença. Uma pessoa que fez dois planos de *marketing*... não é? Ou que estamos permanentemente a criar, a criar nuances dentro do que fazemos, as pessoas estarem juntas é importante.

Entrevistadora: Existe abertura para os trabalhadores darem sugestões e as mesmas são tidas em conta?

Entrevistado: Eu acho que em grande medida, sim, até porque são as próprias pessoas que as implementam.

Entrevistadora: Qual é o lugar do *feedback* na organização? Como é que isto acontece? Se acontece, se existe nos dois sentidos e como é que tu posicionas aqui o *feedback* dentro da organização?

Entrevistado: É assim, este período da pandemia, hum... para mim, do ponto de vista pessoal, afetou-me estratosféricamente, porque tive que assumir muitas funções que não estava previsto, não é? Hum, e obviamente que me afetou ter uma visão de vamos fazer um, dois, três e de repente, estás a fazer manutenção, em vez de estares a criar, estás a fazer manutenção, não é? Pronto, isso afetou e que impacto é que isso tem? Tem que nós dantes, quando éramos uma estrutura mais pequenina, éramos uma casa que fazia reuniões trimestrais, que fazia uma avaliação com objetivos, para dar uma certa noção de trajetória, pronto e nós, de facto, nestes anos não tivemos capacidade de o fazer. O que é que tivemos capacidade de fazer, apesar de tudo? Sem ser de uma forma muito estruturada, ou melhor, sem ser... foi estruturada, não foi tão metódica, não é? Foi um bocadinho mais oportunista. Eu acho que tanto a (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), apesar de tudo, foram sendo apoiados nas necessidades que foram tendo para poder crescer para as funções. Portanto, obviamente o *feedback* é muito importante. Agora, hum... se ficaram com coisas por me dizer, não sei, mas a sensação que eu tenho é que não, porque por exemplo, a conversa que tivemos na (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) é um bocadinho, segundo a minha experiência contigo, a forma como tu lidas quando tens uma coisa para dizer, ou que te custa mais, ou que tu achas que vai ser incómoda, ou para ti, ou para mim, ou para os dois... agora, se foi sempre feito de uma forma muito metódica e muito previsível, não. Acho que nesta fase... porque a estratégia foi como vocês perceberam, não é nada de surpreendente, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Pronto, acho que ajudou aquela conversa que também tivemos por causa da tua tese, hum... às vezes saía uma coisa, ou outra, que se pode voltar àquilo, mas, sinceramente, do meu lado foi muito mais a dificuldade de respirar na minha própria função, portanto, os títulos demoraram uma obscenidade de tempo. Eu juro que não estava à espera. Nunca consegui imaginar demorar tanto tempo. As nossas empresas são simplesmente um caos. Não se decide nada. Portanto, e eu não quis largar e à partida ainda nos vai correr bem por isso, mas pronto. Portanto, resumindo, não super metódico, mas sim, houve e nas coisas mais importantes... há coisas que eu acho que vão continuar a surgir em *feedback* porque demoram, é uma intuição que se vai ganhando, mas é um bocadinho isso, aqui quem tem alguma coisa, quem pode contrapor é um bocadinho (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*).

Entrevistadora: Como é que geres os conflitos internos? Quando eles te foram acontecendo, ou seja, desde o início até agora, qual é o processo para gerir e para lidar com esses conflitos?

Entrevistado: Opá quando são coisas de princípio, que são simplesmente intoleráveis, é de frente, ou com uma delicadeza nortenha, não é? Porque aqui a piada é que é um bocadinho... essas coisas mais vale lidar com elas logo. Num formato desmaterializado e à distância, é mais difícil, porque as coisas acontecem em salas

virtuais à distância, pronto, mas a abordagem é um bocadinho esta. Depois... quando... a forma como eu lido com a coisa é, tu tentas encorajar as pessoas a pensar e a ver as coisas de maneira um bocadinho diferente e a prevenir alguns conflitos. Por exemplo, quando foi a questão dos *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* eu fui ouvir as pessoas uma a uma e percebi um bocadinho o que é que as pessoas queriam, o que é que as pessoas não queriam e depois... há depois uma grande diferença entre o que é que as pessoas pensam e como é que percecionam as coisas e depois como é que se comportam... e a forma como eu escolhi lidar com isso foi avaliar o que as pessoas fazem, explicar o que é que é importante e depois dizer e depois promover em função disso. Portanto, a minha forma sempre foi eu prefiro não dar ordenados espetaculares à entrada, mas depois dar a oportunidade às pessoas para crescerem e para verem o seu esforço e um bocadinho e os seus bons atributos crescer. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* Não posso controlar, nem quero controlar tudo o que as pessoas dizem, mas quero que quando as pessoas ouvem as coisas, oiçam todas da minha boca ao vivo e a cores. Depois o resto, não tenho nada a ver com isso. O que as pessoas fazem na sua vida privada, mas é um bocadinho nisto. Hum... mesmo na hora de saída eu disse sempre às pessoas as coisas principais de uma forma, tendencialmente, não confrontacional. Portanto, a forma de gerir os conflitos é: o que é totalmente inaceitável, intervém-se logo, as outras coisas, vai-se tentando resolver e percebendo bem com as pessoas, as pessoas que não permitem encontrar nenhum tipo de solução e que são conflituosas gratuitamente... fomos tentando manter até se tornar outra situação inaceitável, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

Entrevistadora: Quando há um grau de...

Entrevistado: Uma coisa que não disse, porque há coisas que se conseguem resolver e há coisas que não se conseguem, ou seja, este processo serve, o que ficou por dizer é, este processo serve para perceber com quem é que tu consegues resolver divergências, ou não, e depois se as pessoas são consequentes no que dizem, ou não.

Entrevistadora: Quando há desacordo, como é que são tomadas as decisões?

Entrevistado: Estão definidas quem é que é responsável por levar determinados programas para a frente e depois a hierarquia manda.

Entrevistadora: Um exemplo de uma celebração de sucesso, por exemplo, no dia a dia, ou em algum determinado momento, aconteceu alguma coisa muito boa, é celebrado? Este conceito de celebrar estas vitórias, existe?

Entrevistado: É assim, obviamente, eu como fundador tenho bastante influência nisso, eu sou muito pouco de celebrar, ainda assim, eu acho que não celebramos mais, por causa de estarmos desmaterializados. Momentos em que celebramos, por exemplo, quando foi o evento *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, ficamos ali a beber as nossas bujas que quase tu ias chegando a casa a horas muito pouco recomendáveis, hum... fizemos o nosso jantareco a seguir à *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, hum... teríamos feito, se eu não tivesse o jurado com *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, se calhar teríamos feito um *brunch* na quinta-feira, a seguir ao evento *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, hum... eu tinha uma auditoria em cima que só acabei sexta-feira, uma auditoria é basicamente quando os fundos comunitários dão instruções, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Pronto, isso basicamente são dois dias a juntar papéis e coisas e pronto, eles não são muito chatos no quando é que tens que mandar, mas a dada altura tens que fechar aquilo. Pronto e, portanto, esse foi o porquê, mas eu acho que nós podíamos fazer um bocadinho isso melhor, porque isso eu tenho a certeza que eu sou mau. Eu sou daqueles que ganhamos um milhão, como é que chegamos aos cinco? Chegamos aos cinco, como é que chegamos aos dez? Esse é o meu feitio. Tenho alguém que me lembra isso lá

em casa todos os dias, mas eu, porque isso influencia, não é? Quer dizer, a minha educação é relativamente austera, estás a ver? Não é que não se possa ter sentimentos, mas somos sempre mais discretos nestas coisas e é um bocadinho isso.

Entrevistadora: De que tipo de flexibilidade é que os trabalhadores gozam dentro da organização? Tu identificaste a flexibilidade como um dos valores início da entrevista...

Entrevistado: Eu acho que sim, ou seja, acho que a nível de horários vocês acabam por ter a flexibilidade, ou seja, onde vocês têm menos flexibilidade é pela natureza das vossas funções, ou seja, o ano letivo é quando é, os miúdos têm *workshops* quando têm, agora eu tive uma pessoa que me tirou uma sabática de um ano, porque no âmbito dos seus estudos queria muito, muito, muito ir à *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e não sei o quê. Pá e nós inventámos alguma maneira de a conseguir deixar ir numa altura que normalmente não dava jeito nenhum, ou, por exemplo, arranjar alguma maneira do *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* tirar duas semanas quando quis, ou, estás a ver? O *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* de repente tem uma formação às sextas-feiras de manhã, portanto, eu diria que é bastante flexível.

Entrevistadora: Ok, associas essa flexibilidade à questão horária?

Entrevistado: Associo à questão horária, ou também somos flexíveis, um bocadinho, noutra tipo de coisas, não é? Por exemplo, quem, e aí o critério é a senioridade e quem veio primeiro, não é? Ou seja, tu, tu por exemplo, escolhes o que queres antes de um T5AE ou de um T6AE, mas escolhes. Por exemplo, um dos problemas do *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, foi não escolher. Querer fazer tudo. Depois, língua de fora. Eu acho que somos relativamente flexíveis, ou seja, é uma coisa boa, acho que dá liberdade às pessoas de, as pessoas acabam sempre por dar mais, do que menos e não é propriamente um truque de as pôr a trabalhar ainda mais, é só porque depois também simplifica o meu lado, ou seja, a única coisa que eu peço é que me avisem antes, de resto eu não tenho que estar sempre a aprovar se tu mereces ir ao médico, ou se não mereces ir ao médico, ou se podes dizer não sei quê, não sei mais... depois há uma série de burocracia interna que se cria à volta destas coisas, desnecessariamente, e portanto, se é uma coisa que as pessoas valorizam, e que pode tornar as suas vidas melhores, então acho que é de aproveitar, eu não sei se respondi...

Entrevistadora: Sim, sim, sim... como é que tu descreves a comunicação dentro da organização? Ou seja, como é caracterizas estas relações interpessoais, no fundo como é que as pessoas comunicam entre si?

Entrevistado: Mais uma vez, eu controlo muito mais a relação que eu tenho com *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, não é? Hum... o que eu tento fazer é mostrar ao *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e ao *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, quando me dizem qualquer coisa, que eu respondo e que estou lá, não é? Agora, não tenho uma relação intensíssima com *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, agora, houve episódios, aqui e acolí, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* mas... noto, obviamente, que tenho uma relação muito mais cimentada contigo e *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, o que é um bocadinho normal. Ou seja, eu por um lado, obviamente sei que apesar de eu ser português, acabo por ter uma referência um bocadinho mais fria, pelo menos a nível de trabalho, até porque trabalhei muito mais anos fora do que em Portugal, hum... lembro-me que tive uns anos uma equipa que dizia ah parece que não queres saber de nós, porquê? Eu apanhei toda a fase do *sexual arrestment* e não sei quê e depois, por exemplo, o *private space*, na Suíça, é uma coisa que não tem nada a ver com Portugal, eu lembro-me de voltar a Portugal e estar mentalmente semi chocado, quando as pessoas se tocavam para fazer não sei quê, não sou anti toque, é mais a questão de no espaço profissional, há certas barreiras, não é? Há ali um equilíbrio que também convém

manter e então eu próprio também arranjei alguns toques que fazia que eram carinhosos, mas não invasivos. Ombros, ou costas, ou qualquer coisa, mas não... porque a minha visão da coisa é, como eu tenho muitíssimo mais influência que os outros, eu tenho que dar muito mais espaço, mas há pessoas que percecionam isso como não, ele não quer saber. Portanto, o que eu acho que eu devo fazer é fazer isto com consistência e dar e encorajar, digamos assim, ou seja, eu acho que posso fazer isto de duas formas, uma é o responder quando eles me abordam, por exemplo, tendencialmente o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* aborda-me sempre de questões burocráticas, ah pouco mais, mas tudo bem e o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* menos e depois de repente contou-me assim uma questão pessoal que não estava muito à espera...

Entrevistadora: ..., mas que foi presencial, essa parte, ou seja, tem aqui claramente, o contexto estava criado para essa relação e essa conversa poder acontecer, se calhar se fosse à distância...

Entrevistado: Certo, certo e quem provocou que as pessoas pudessem vir, fui eu, mas ao mesmo tempo hum... não estar nesta omnipresença do ah é o fundador, ah o T1AE é que é tão maravilhoso... não tenho paciência, nem tenho jeito para isso, hum... mas sim, eu concordo contigo, o presencial é importante. Depois, no teu caso e a outra forma que eu posso é também mostrar que *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* fazem e mostrar o que é que acontece por vocês fazerem isso... para eles verem. Eu acho que o *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* se não visse que estas coisas eram possíveis, não se esticava para pedir duas semanas de férias numa fase em que nós temos falta de pessoas para fazer tudo o que podíamos fazer.

Entrevistadora: Como é que tu vês a organização no futuro?

Entrevistado: Na minha vida nunca consegui antecipar nada a mais de três anos e normalmente falhei sempre. Como é que eu gostava que fosse? Posso lançar aqui um pequenino caos? Sabes aqui uma ideia que eu tenho estado a ter nos últimos dias, não sei onde é que estava quando comecei a ver isto... eu, por exemplo, comecei a pensar que eu acho que tu poderias *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

Entrevistadora: Porquê?

Entrevistado: Porque acho que tu, hum... tens muito bons princípios, tentas ser correta independentemente do contexto e uma função destas o que acaba por ser é que tu tens o mundo sempre em movimento e tu tens que encontrar um espaço em que és ágil o suficiente, mas sólida o suficiente e depois há uma coisa muito importante que eu acho que tens sentido estratégico... Portanto, acho que há coisas obviamente que tem que se trabalhar e não sei quê, mas eu acho que tu tens sentido estratégico, acho que isso tu tens e isso faz falta nestas funções.

Entrevistadora: Mas como é que tu vês o futuro da organização? Nem digo tanto de pessoas, mas a direção para onde é que, como é que isto pode funcionar? Imagina o T1AE de 2025...

Entrevistado: Epá de 2025 o T1AE está noutra, já não precisa, a AE já não precisa do T1AE para nada. Hum... mas eu acho que o caminho de uma economia pequenina como a nossa tem que ser ancorar, ou seja, imagina há uma pessoa da AE que é quase um docente convidado na *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, que é... estás a ver? Esse género de truques... que nada tem consistência e continuidade no nosso país. A única coisa que tu consegues, que tu conseguiste, por exemplo tens a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, tem um monte de empresas que todas dão um X e depois tem programas que são replicados à distância sem qualquer controlo de qualidade, depois tens uns quantos putos que vão para o palco apresentar coisas a pessoas influentes. Isto tem impacto social? Parcial. Agora, se tu

conseguires que... teres uma pessoa da AE que dá aulas na *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, que os miúdos daquelas escolas vão, de vez em quando, com alguma intermitência, dando workshops aos seus colegas mais novos. Eu acho que isso é a mais realista. Principalmente se eles forem ficando no interior. *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Nós estamos agora a negociar com um parceiro daqueles que fazem investimentos a longo prazo. Portanto, eu gosto da ideia e acho que tem que se crescer para *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* para ganhares massa crítica, porque senão não dá qualquer hipótese. Depois... *embrace the unknown* era o que dizia o Horta Osório lá no estado da nação. Eu gostei, porque eu também, ele não disse nada nem que eu não me identifique, nem que eu não concorde e é hum... como é que era, o plano é inútil o planeamento é essencial, portanto, tu tens as ideias, ok? Tu tentas arrumá-las, tu tentas, é o processo de chegar lá que é importante, mas depois se vai acontecer exatamente como tu queres, não, não necessariamente, no nosso caso foi o covid, foi um rombo do caraças, por exemplo.

Entrevistadora: Última pergunta, nem sei como é que não pus isto no guião, mas estava mesmo a sentir falta, que é, hum... como é que nasce o Programa Teste? Porque é que nasce, com que intuito, no fundo? Qual é a missão do Programa Teste?

Entrevistado: Certo. Muito fácil. O primeiro ano letivo que nós fomos para as escolas foi havia área de projeto e na altura fez-se um workshop na aula de projeto. No ano a seguir, ou durante esse ano, entrou o Crato para Ministro da Educação e acabou-se a área de projeto e eu pensei, não havendo um espaço específico para isto da AE, temos que ter algum tipo de presença e eu na altura chamei-lhes o que nós chamávamos nos escuteiros que eram os pioneiros. Então a ideia era ser, foram os pioneiros, neste caso, foram os que foram à frente primeiro, que até fizeram alguns projetos e que podiam ser um bocado animadores locais, ou porque ainda lá estudavam, ou porque estavam no primeiro ano da universidade e iam sempre a casa, porque uma escola secundária tipicamente é perto de casa, principalmente no norte. A densidade populacional é muito grande, não é tipo Algarve que vais de cascos de rolha para a escola, ou o centro e então foi aí que se começou e depois o que eu comecei a perceber e portanto, a função do Programa Teste é ser um multiplicador, com menos recursos, fazer mais e permitir ancorar a intervenção numa *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Essa foi a ideia desde o início e depois hoje em dia como é que evoluiu? Eu apercebi-me que é um programa de formação em si muito bom e que oferece coisas que esta malta não tem em sítio nenhum e como é que eu chego a essa conclusão? Eu acho que foi quando eu recrutei a Rute, eu na altura tinha uma série de pessoas de grandes empresas a querer trabalhar na AE e nenhuma pessoa tinha tido experiências de liderança formativas para além de *role play* e aí é que eu percebi, ok, nós estamos a oferecer uma coisa que na prática, praticamente não existe. Isso é o que o torna o especial e o custo de entrada é muito grande. Tu tens que trabalhar com escolas para conhecer as escolas, para organizar, para ter lá a turma, para saber como é que se lida com os miúdos e como é que aquilo corre e como é que não corre.

Entrevistadora: Quando é que passas dos jovens para os adultos? Ou seja, qual é o momento em que o Programa Teste deixa de ser só com jovens para passar a quadros de empresa e porquê?

Entrevistado: Eu *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Porque é um *social business*. Porque tu tens uma oportunidade de vender serviços às empresas com impacto social e seria uma forma muito mais sustentável de fazer isto, em teoria.

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Muito, muito obrigada, não te levo mais tempo.

Entrevistado: Trabalhador 2 da organização sem fins lucrativos (T2AE)

Data: 27 de junho 2022

Local: Online

Entrevistadora: Qual a tua função na organização? Em que consiste o teu posto de trabalho?

Entrevistado: Então eu neste momento acho que posso dizer que tenho três funções diferentes na AE, em que uma é aquela que sou desde sempre que é mentor e que faço os *workshops* com os jovens e também com os adultos, ou seja, estou em terreno. Depois hum... comecei por... não diria, eu não gosto muito da palavra coordenar, mas pronto, coordenar equipas hum... ou melhor, comecei a coordenar parte da equipa e depois é que fui aumentando com a entrada de novas colegas, hum... e depois então passei para a coordenação ou gestão de projeto. Neste momento digo que tenho três funções, porque são as três muito diferentes e que também fui acabando por acumular, também por terem saído outros colegas e então acabo por ter essa função. O nome propriamente dito, acho que não vale a pena dizer, porque além de não saber dizer quase corretamente, porque vai juntar tudo e mais alguma coisa... ah eu prefiro dizer que tenho estas três funções e são essas as três funções que faço dentro da AE.

Entrevistadora: Qual o significado que atribuis ao teu trabalho?

Entrevistado: É assim, dentro da AE eu acho que, acho não, tenho a certeza que cada vez é mais importante a minha função, até porque fazendo estas três funções, acabo por ter quase um elo de ligação, quase a responsabilidade de ser um elo de ligação, porque sei o que é que acontece em terreno, logo devo saber o que é que a equipa precisa e depois também devo saber o que é que o programa precisa para melhorar ou para acrescentar. Portanto, neste momento, acho que dentro da organização hum... não eu enquanto T2AE, não é isso, mas eu enquanto função que tenho, neste momento, acaba por ser muito importante, porque acho que é muito este... é o de ligação que é preciso ter e que acho que se tem agora por se ter... por ter acontecido isto de acumular tarefas, porque acho que sente-se muitas vezes quem coordena a equipa, se for uma pessoa diferente que coordena o programa e que não está em terreno, depois não consegue fazer esta ligação e é óbvio que não é possível as pessoas terem sempre estas três tarefas, mas neste momento, já que acabou por acontecer, acho que é uma coisa importante, porque acabo por ter este dever, quase esta obrigação de ligar estas três funções para que, no futuro, corra tudo muito melhor. Hum... quanto ao meu trabalho em terreno ou ao meu trabalho, o trabalho da AE em si, acho que é, sem dúvida, uma coisa que tem significado na sociedade, primeiro, por aquilo que nós temos assistido ao que os jovens falam ou *feedback* dos professores e por aí fora, acho que temos começado a crescer em alguns aspetos, que fomos percebendo, em terreno, o que era uma necessidade, o que também é bom e que também nos adaptamos a essa situação, acho que temos ainda muito trabalho também para fazer nesse sentido, porque acho que um dos erros dos grandes projetos é ter aquele projeto fechado e não olhar às necessidades que realmente depois encontramos em terreno e acho que isso é uma coisa que nós temos tentado fazer e por isso, atribuo, realmente, grande importância ao nosso trabalho. Além disso, temos ido a sítios que mais ninguém vai, ou por não ter condições financeiras, ou por não ter condições de deslocação e então para mim é mesmo muito importante, por exemplo, estar a ir ao coração do Alentejo que é uma coisa que para mim é muito querida e que sei que nunca ninguém lá chega e nós chegarmos lá, para mim é de louvar e é uma das coisas que eu mais dou a importância ao trabalho que faço aqui.

Entrevistadora: Como te apresentas do ponto de vista profissional: “eu sou colaborador da AE” ou “eu desempenho a função X”.

Entrevistado: Então, essa pergunta é sempre muito difícil. Hum... acho que nunca ninguém percebe muito bem o que é que eu faço, ou o que é que nós fazemos na AE, não sei como é que as outras pessoas se descrevem, mas eu tenho sempre muita dificuldade. Primeiro, tenho dificuldade a nível pessoal, porque é muito diferente daquilo em que me formei e que trabalhei durante muitos anos. Portanto, eu agora quando me deparo com outras pessoas e que digo olha mudei de trabalho, completamente diferente e tento explicar, é uma grande confusão, porque não tem nada a ver com aquilo que eu fazia e então aí acaba por ser também já muito difícil. Hum... o que eu acabo por dizer é que trabalho com jovens, claramente, com jovens do ensino secundário, não, não... não costumo fazer, sinceramente, a referência se sou coordenadora de equipa, se sou gestora de projetos e por aí a fora, acho que não é, acho que não é nesses parâmetros que eu me vejo dentro da AE, eu vejo-me como uma parte da equipa da AE, portanto, eu digo que faço parte de uma equipa de uma associação que trabalha com jovens e que dá formação em empreendedorismo social, em que os prepara para o futuro e por aí a fora. Às vezes, sou sincera, foco-me mais num programa, porque como nós temos muitos programas, muito diferentes, às vezes é difícil estar a explicar a uma pessoa tudo o que nós fazemos e então, às vezes, foco mais num programa que sei que as pessoas vão entender melhor e depois, se a pessoa estiver mais interessada em saber mais do que nós fazemos, aí sim, mas, não, não costumo dizer ao pormenor as minhas tarefas, acho que não é isso que faz aquilo que eu sou na AE.

Entrevistadora: Mas quando tu dizes, trabalho numa organização social, costumavas dizer trabalho na AE que é uma organização social, ou trabalho numa organização social? Dizes o nome do sítio onde trabalhas?

Entrevistado: Eu acho que nem nunca disse organização social, porque não sei se é... não sei se é isso que me estás a querer perguntar, mas eu nunca uso esse termo, porque acho que é um termo que as pessoas hum... não entendem. Então, eu normalmente digo que é uma associação. Na verdade, é aquilo que nós somos. Então eu normalmente digo que é uma associação, aí as pessoas já percebem que está ligada à área social e depois sim, normalmente digo que é a AE, se bem que, às vezes, leva um bocadinho ao erro, que as pessoas pensam AE que nós trabalhamos a parte (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) que é muito diferente do (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) e então, até nisso, às vezes, há confusão a explicar o que é que nós somos e o que fazemos, porque as pessoas olham para mim e pensam, mas tu estás a (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Portanto, aí às vezes, pode haver ali um bocado hum... a confusão e, portanto, eu digo que somos uma associação e refiro muito que é a parte social, que é para depois, quando digo AE, não fazer confusão, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*). Então acaba por ser por aí.

Entrevistadora: Quais são os valores dos quais tu não abdicas, aqueles que costumamos chamar de os inegociáveis, como pessoa e como profissional.

Entrevistado: Eu acho que enquanto pessoa e enquanto profissional, vai acabar por se misturar um bocadinho, mas aqui focando um bocadinho no profissional, é sem dúvida, o respeito que tem que haver uns pelos outros. Eu já trabalhei muito e com muitas equipas e acho que é isso que falha sempre, a falta de respeito ou a falta de empatia, a falta de ter paciência para perceber o outro e se nós estamos a trabalhar na área social é muito importante haver esta cumplicidade social, porque senão nós não conseguimos ter aquele trabalho em equipa que tanto falamos para os outros, hum... sou um bocadinho exigente sim, a nível profissional, hum... mas que é uma coisa que... eu sempre achei que era o correto e agora começo a perceber que também a parte da empatia também é importante de perceber, se o meu nível de exigência é exatamente o nível de exigência que eu tenho que ter com os outros. Neste momento, para mim, posso dizer que é muito importante hum... o empenho que a pessoa coloca naquilo que faz, ok? Eu gosto de trabalhar em sítios em que sinto que as pessoas estão super empenhadas, mas aprendi a perceber qual é o nível de empenho de cada um, porque às vezes, o

meu nível de empenho pode não ser igual ao outro nível de empenho e não quer dizer que ele não esteja empenhado, não está é ao mesmo nível do que aquele que eu sou, que eu exijo. Não sei se faz sentido.

Entrevistadora: Fazes, mas eu queria colocar uma pergunta em relação a isso... como é que eu hei de perguntar isto... em certa parte, isso não é passar ou assumir uma imagem redutora da outra pessoa, por considerares o nível de empenho diferente ou inferior?

Entrevistado: Não, eh... aí está, eu talvez, anteriormente, poderia estar a reduzir a outra pessoa enquanto profissional, porque não tinha o mesmo nível de empenho, ou melhor, eu não estou a dizer o mesmo nível de empenho que eu, não tem a mesma perspetiva de empenho que eu, ok? Hum... mas antes, talvez sim, acabava por ser muito crítica e porque é que ele não, porque é que ele ou ela não estão a fazer o mesmo que eu estou a fazer. Se eu estou a fazer cinquenta relatórios por dia, a outra pessoa também tem que fazer e agora já consigo entender que não, a outra pessoa não tem que fazer os mesmos cinquenta relatórios que eu, porque o empenho pode ser o mesmo, mas o nível de desenvolvimento dos trabalhos pode ser diferente e não quer dizer que aquela pessoa não tenha feito, não esteja... não esteja empenhada no trabalho, pode é não ter o mesmo nível de produção que eu, ou mesmo nível de exigência que eu. Pronto. É mais por aí. Antes, talvez sim, era muito crítica. Antes de trabalhar na AE foi uma das coisas que eu aprendi, que era muito crítica. Qualquer pessoa que não tivesse, eu não estou a dizer que sou melhor que ninguém, mas e não, e não deve ser interpretado quanto isso, porque eu sei que muitas vezes também erro a querer fazer tudo ao mesmo tempo e a querer fazer tudo sozinho e por aí fora, hum... mas aprendi que é isso, a outra pessoa não tem que fazer o mesmo que nós, para ter o mesmo nível de empenho e o mesmo nível de atitude.

Entrevistadora: Ou seja, são estes dois valores?

Entrevistado: Depois são todos os outros que acho que é o que toda a gente deve seguir, não é? Eu tinha falado o respeito, tinha falado o empenho, a sinceridade a lealdade, enfim, tudo aquilo que tem a ver com a relação em si, mas é a relação... acho que quando nós falamos de relação já engloba isto tudo. Para mim ah... o haver relação é um valor muito importante para mim.

Entrevistadora: Na tua perspetiva, quais são os valores da organização?

Entrevistado: Eu acho que que a AE tenta muito trabalhar esta esta relação, ok? Eu acho que... e não estou a dizer que resulta a 100%, se toda a gente sente o mesmo e por aí fora, mas acho que é uma preocupação que haja esta relação e que haja uma equipa, por assim dizer, hum... que não seja uma equipa desprendida, em que cada um está a fazer o que quer e não interessa se estamos a fazer para o todo. Portanto, isso para mim é uma coisa muito importante de relação, de trabalho em equipa e que acho que aqui na AE tem. Uma das coisas que eu acho que a AE também têm enquanto valor é o inovar, o procurar sempre fazer outras coisas e o haver a abertura para fazer outras coisas. Se às vezes é difícil de fazer essas coisas diferentes? É, mas há abertura para o fazer ou hum... o poder até inovar só em terreno, não digo que seja fazer grandes coisas, fazer um novo projeto, fazer um novo sei lá, uma nova ideia, não é só isso, o poder estar em terreno e dizer esta turma precisa de outra coisa e eu posso inovar à vontade, tenho essa abertura para inovar e fazer o que for preciso para chegar àquela turma. Para mim, é uma coisa muito, muito positiva. O que também nos faz aqui abrir um bocadinho a perspetiva em relação a tudo. Hum... e acho que é muito por aí, porque lá está, eu acho que quando falamos em relação, já estamos a englobar muitas coisas que acho que também é importante.

Entrevistadora: Posso pedir que especifiques essas coisas? Quando falas desta parte da relação, essas coisas são o quê?

Entrevistado: Ok, então quando nós falamos em relação, é o respeito, não é? Já tinha falado, a empatia, a sinceridade, não é? O que nós... muitas vezes se ouve falar, mas é verdade, quando as equipas são muito grandes há sempre o fala por trás, fala pela frente, fala por aí, enfim, quem conta um conto acrescenta-lhe um ponto, portanto, isso também é uma coisa que quando falamos em relação, não deve existir hum... e portanto, hum... e a lealdade enquanto pessoa que está a trabalhar para com esta instituição, ou seja, se nós temos uma relação com esta instituição, por exemplo, uma relação com esta equipa, depois temos de ser leais também a esta organização.

Entrevistadora: **Achas que estes valores que tu identificaste como sendo valores da organização, na tua perspetiva, claro, são partilhados por todas as pessoas?**

Entrevistado: Foi o que eu disse há bocado, não quer dizer que se atinja a 100% com todas as pessoas, até porque estamos a falar de personalidades diferentes e também hum... o meu nível de relação pode ser diferente do nível de relação do outro, ou a minha capacidade de perceber o que é que é a relação com o outro, pode ser diferente da capacidade do outro ver a vida, a relação comigo. Hum... acho que desde que estou na AE tem sido um alto e baixo, acho que tem havido alturas em que estes valores estão quase a 100%, outras vezes que estão a 70 ou 60%, portanto, não posso dizer existe e consigo dizer que houve alturas em que existiu, houve alturas em que não existiu e houve alturas em que se tentou que existisse. Acho que não é possível dizer que é sempre. Acontece sempre.

Entrevistadora: **Se eu te direcionasse esta pergunta, tendo em conta o que respondeste agora, neste momento, na tua perspetiva, estes valores são partilhados pelas pessoas que estão a trabalhar na organização?**

Entrevistado: Eu acho que sim, eu acho que há uma... ainda ah... não sei como explicar isto, mas eu acho que há muitos problemas de personalidade... em que, ou melhor, não vou dizer que acho que sim, acho que estamos a tentar chegar lá. É uma daquelas fases em que nós estamos a tentar chegar. Eu disse há bocado que havia fases em que não dava. Fases em que estávamos super bem e fases em que estamos a tentar. Eu acho que estamos na fase, outra vez, de tentar. Exatamente porque temos personalidades muito fortes. Ah... todos e diferentes, muito diferentes, o que também é engraçado ver personalidades tão diferentes, podem, ou não, trabalhar em conjunto e acho que estamos também numa fase em que estamos, não sei se isto se pode dizer aqui na entrevista, mas também estamos muito cansados, estamos no final do ano letivo, também é uma fase muito difícil, portanto, estas, tudo isto, todo este ambiente mais a personalidade das pessoas, mais nós aprendemos a lidar com a personalidade de cada um, não nos leva a que talvez, neste momento, estejamos 100%. Estamos a tentar e acho que é uma coisa que é importante, tentar, porque é sinal que então sabemos que é importante hum... mas, lá está, a altura do ano não é, se calhar, a mais propícia também para isso.

Entrevistadora: **Sentes que a AE procura responder às tuas necessidades profissionais e pessoais?**

Entrevistado: Essa pergunta é um bocadinho sensível para mim, porque... enquanto profissional e enquanto AE, talvez, mas como eu disse há bocado, como mudei muito a minha área profissional, as minhas exigências, enquanto profissional, ou melhor, enquanto... pessoalmente, profissionalmente falando, que não sei se se diz isto, mas acho que percebes, hum... são muito superiores àquelas que aqui me podem dar, ou são muito diferentes daquelas que me podem dar aqui. Então o perguntas se responde às necessidades profissionais? Não a 100%, mas se podem? Não podem, porque que não é a mesma área, ok? Mas, se dentro da AE tentam responder, a verdade é que aqui eu sinto-me valorizado enquanto profissional, o que é bom. Portanto, acho que sim. Claro que há sempre coisas a melhorar, claro que há sempre coisas que eu gostava que fossem diferentes,

mas não há nenhum sítio que eu acho que seja perfeito, mas acho que é isso, que é muito o dentro da AE eu acho que há uma tentativa para que isso aconteça, mas pessoalmente falando, eu acho que nunca vai ser possível, mas por ambições pessoais a nível profissional. Pessoalmente, eu acho que há essa tentativa, acho que hum... não estou aqui há tanto tempo e já fui vendo algumas das minhas necessidades pessoais a serem colmatadas, pronto e então em comparação com experiências passadas, posso dizer que aqui sinto que pelo menos são levadas, ouvidas em algum momento, as minhas necessidades pessoais.

Entrevistadora: Usufruis de momentos de formação que vão de encontro às tuas necessidades profissionais?

Entrevistado: Ok, então houve alguns momentos de formação desde que cá estamos. Hum... não sei se eu também desfrutei desses momentos a 100% como devia ter feito, hum... mas isso tinha mais a ver também com a parte da formação e por aí a fora, hum... mas porque tinha outras condicionantes que se calhar eu também não conseguia responder, hum... se havia momentos em que eu gostava de ter tido mais formação, talvez, mas eu próprio também não saberia dizer que formação é que eu preciso. Pode parecer estranho, mas é imagina passo de mentor e agora dizem-te que agora tens que gerir projetos, ok, eu tenho a formação de gestão de projetos, mas a verdade é que eu tenho-me deparado com muitas dificuldades, mas que eu não sei que tipo de formação é que tenho que ter para conseguir colmatar essas dificuldades ou se é uma coisa que nem sequer se dá formação, se é uma coisa que se aprende com a experiência e está tudo bem. Hum e então, tive momentos de formação, nem todas responderam às minhas necessidades, mas sinceramente, também não sei que outras formações poderia fazer para conseguir colmatar isso.

Entrevistadora: Ok, ou seja, tentando parafrasear, corrige-me se estiver errada, tiveste momentos de formação, no entanto, sentes falta de formação que vá de encontro às tuas necessidades, mas não consegues identificar, por vezes, qual, é isto?

Entrevistado: Sim, eu sei que é estranho, mas a verdade é que às vezes é muito nós aprendemos nas formações muita teoria e depois quando vamos para a prática deparamo-nos com dificuldades que dizemos ok, então e agora como é que eu faço isto, mas não sei onde procurar, às vezes, a resposta e às vezes vamos um bocadinho com a tentativa e erro, o que também é uma forma de nos formarmos, não é? Hum... não é de formação direta, mas é de formação de terreno, em que erras, aprendes e fazes como deve ser.

Entrevistadora: Alguma vez participaste na definição ou na elaboração, na criação de algum momento de formação que tenha sido oferecido pela organização?

Entrevistado: Hum, sim, quer dizer, supostamente é uma das minhas funções, não é? Hum as formações de início do ano e acho que deveria de fazer mais, sou sincero, e sei que é uma das grandes falhas perante as minhas funções, que é uma das falhas é eu não dar mais formação, mas tem muito a ver com a falta de tempo com a falta de se calhar, de capacidade normal, recursos humanos que nós temos neste momento, mas acho que deveria de haver mais. Já fiz algumas, é verdade e já participei na elaboração de algumas, mas acho que foram poucas para as necessidades que há.

Entrevistadora: Na tua opinião, para que serve a formação? Como perspetivas a importância da formação e que modelo de formação consideras mais adequado?

Entrevistado: Então, porque é que a formação é importante? Eu acho que tem, é importante em dois sentidos, para o colaborador e para a empresa, óbvio, não é? Neste caso para a associação. Para o colaborador, para não se sentir perdido, eu acho que por isso é que a formação tem que ser muito bem pensada em relação aos temas. Não vamos dar formação sobre um tema em que aquela pessoa se calhar não sinta necessidade ou que

não vá acrescentar nada, porque eu acho que a formação deve ir de encontro às necessidades e não no sentido de ah ok, tu estás a falhar nisso, eu vou-te dar formação nisso. Não. É para que a pessoa se sinta super orientada e daí nós também fazemos a formação de início do ano, exatamente para que a pessoa já inicie o ano letivo já um pouco orientada, não é? Portanto, a formação acho que é muito importante nesse sentido e que acrescente também, porque... todos os sítios por onde nós trabalhamos e acho que já há muito se passou aquela ideia de que o trabalho é para a vida, também é importante que isto acrescente alguma coisa às pessoas, não é? Que hum... que as pessoas passem pela AE e que lhes fique algum conhecimento, que lhes fique alguma coisa, que elas sintam que desenvolveram enquanto competências, habilidades, enquanto enfim. Tudo o que lhes possa servir também para o futuro. Para a empresa é um pouco óbvio, para que também aquela pessoa vá de encontro aos nossos objetivos, também é preciso explicar quais é que são os nossos objetivos, não é? Se nós, por exemplo, estamos muito focados na formação, na educação não formal, se aquela pessoa vem completamente focada ou a única experiência que tem é em educação formal, é óbvio que a empresa terá de se calhar dar uma formação sobre educação não formal, para que aquela pessoa fique orientada para os nossos objetivos, que, no entanto, não quer dizer que aquela pessoa seja má, quer dizer que aquela pessoa precisa de mais conhecimentos para estar dentro do que são os nossos objetivos. Só isso. Então acho que acaba por ser importante para os dois lados.

Entrevistadora: O modelo de formação, na tua opinião, qual achas que é mais adequado, ou seja, que passa mais a mensagem, que a pessoa que está do lado de lá aprende efetivamente?

Entrevistado: Ok então, hum... eu não sei se isto faz parte do modelo, mas acho que também é importante que sejam as pessoas a pedir que tipo de formação é que precisam, porque a atenção e a motivação delas vai ser também diferente. Não ser só a associação em si a propor esta formação, mas que as pessoas também digam eu tenho necessidade de formação nisto, então se as pessoas puderem ou não fazer, acho que pode ser uma coisa muito positiva enquanto motivação e depois hum... o ser também uma formação entre equipa, não sei se é mesmo isso que tu queres dizer, mas imagina, ah haver, não ser sempre só imagina eu tenho a minha função, então vou ser eu a dar sempre as formações, não, sermos diferentes pessoas a dar formação, porque cada um de nós tem conhecimentos em áreas diferentes e o facto também de gostarmos de envolver todos acaba por ser também esta relação que vai existir, esta proximidade acaba por também ser um fator de motivação, eh e acho que também, pontualmente, haver formações com entidades externas que também pode ser uma coisa positiva e motivacional, porque acaba por ser uma experiência externa hum... pode ser apelativa, mas que aí, a experiência é muito importante ou é preciso ter muito cuidado com quem escolhemos, para que seja realmente alguém que venha acrescentar e não alguém que acaba por não fazer sentido por ser uma pessoa externa. Eu acho que é muito por aí. Depois é serem formações super práticas, não é? Teoria todos nós aprendemos na faculdade e basta ler em todos os documentos e temos a teoria. Portanto, ser formações o mais prático possível.

Entrevistadora: A AE passa muito tempo *online*. Sentes que formação *online* é tão eficaz como a presencial?

Entrevistado: Inicialmente, não, fomos aprendendo a que fosse mais eficaz, porque fomos também evoluindo, fomos também nos adaptando, fomos sempre procurando coisas novas, se é o ideal, não, mas se já começa a ser mais produtivo, sim, mas porque acho que nos fomos adaptando e nos fomos hum... fomos evoluindo também nestes conhecimentos informáticos. Inicialmente, de todo, porque não estávamos, de todo, capazes de o fazer, mas claro que nada supera a relação ou o contacto pessoal e tudo aquilo que nós podemos fazer pessoalmente, que pela internet não se faz e se eu acabei de dizer que a parte prática nas formações é uma coisa muito importante para que não nos foquemos só na teoria hum... fazer a parte prática na internet é muito

mais difícil do que fazer pessoalmente. Principalmente porque nós trabalhamos pessoalmente com jovens, portanto...

Entrevistadora: Mas neste caso, estás a referir-te a formação que dás... e quando és tu a receber?

Entrevistado: É o mesmo, sinto o mesmo, sinto que se tiver que, óbvio que se inicialmente, antes do início desta pandemia, quando nós começámos a dar formação *online* tínhamos que pensar muito, tinha que ser só meia hora porque a pessoa não tinha aquela capacidade e nós também não tínhamos as ferramentas certas, que chamavam a atenção e por aí a fora e eu acho que agora já conseguimos fazer uma formação online que seja mais apelativa, até para mim, que nem sou uma pessoa muito ligada às novas tecnologias, mas que nada supera as formações presenciais, óbvio.

Entrevistadora: Usufruis de momentos de convívio e socialização suficientes e com todos os teus colegas de trabalho?

Entrevistado: Não acho que sejam suficientes... mas também não sei como seria possível fazer o suficiente não, não... imagina, agora talvez sim, porque estamos nas férias, é muito mais fácil e se calhar agora também estamos a terminar as obras no escritório e também vai ser mais fácil porque temos um espaço e por aí a fora. Agora, durante o tempo letivo que acho que aí é quando nós precisamos mais, porque estamos mais cansados ou porque estamos... não é só cansados, é temos aquela vontade de contar o que é que aconteceu e vontade de dizer o que é que correu mal e ajuda-me este miúdo, fez isto o que é que eu posso fazer de diferente? Olha aconteceu-me isto e nós não temos ninguém para partilhar ah... acaba por ser mau e às vezes ficamos a sentir um bocadinho sozinhos, mas lá está, eu também não sei como é que podia haver mais vezes, porque é muito complicado quando estamos em terreno termos esses momentos de convívio, porque cada pessoa está no seu ponto de país e eu quando penso e se calhar podes-me corrigir, mas tu quando me perguntas sobre convívio eu penso pessoalmente, não é eu ligar e dizer, isso sim, mas isso pode haver a qualquer momento, mas a relação de convívio, de estar ali a comunicar e a ver muitas pessoas realmente tempo, que não existe quando estamos em terreno, eu sinto falta, mas se é possível fazer de outra forma? Não sei, penso que não, apesar de Portugal ser muito pequenino acho que ainda não é pequenino o suficiente para o conseguirmos fazer.

Entrevistadora: É correto presumir, por aquilo que tu respondeste agora, que o facto disso não ser possível, nem viável, por uma questão de tempo, pode significar que... faltam pessoas para fazer todo o trabalho que a organização necessita ou que as pessoas estão, de certa forma, não quero dizer sobrecarregadas, porque não quer dizer que seja sobrecarregadas, mas que estão com todo o tempo da agenda preenchido, para que não seja possível, nas oito horas de trabalho, ter esses momentos de convívio?

Entrevistado: Então é assim, se estamos sobrecarregados, neste momento, isso é um bocado óbvio, porque também tivemos baixas na equipa e tudo mais e então, é óbvio que estamos sobrecarregados, mas eu continuo a falar deste convívio enquanto todos no mesmo sítio e essa parte, mesmo que nós fôssemos muito mais, nunca iria ser possível muitas vezes, ou melhor, é possível, regionalmente, imagina os de Lisboa podem-se juntar com os de Lisboa e os do Porto podem-se juntar com os do Porto e acho que sempre houve essa divisão desde que estou na AE, porque é muito mais fácil, claro, a nível regional, essas pessoas se juntarem, agora se nos falares de convívio que basta nós fazermos uma reunião e estarmos todos a falar ao mesmo tempo numa reunião *online*, aí se calhar neste momento tem sido mais difícil por falta de pessoal, sim, mas, fisicamente, acho que tem muito a ver também com a parte regional. Eu sinto que, por exemplo, quando há esse tipo de convívios, temos que pensar que há sempre uma parte em que é mais cansativo, porque hoje Lisboa tem que ir ao Porto ou os do Porto tem que ir em Lisboa e então acaba por haver sempre essa dificuldade, hum... eu acho que é

mais por aí, mas lá está, é uma coisa que se calhar pode mudar quando se começar a ir mais vezes para o escritório, mas também não sei, não sei. Acho que quando estamos em terreno é muito difícil. É uma gestão muito difícil, mesmo. Acho que quanto maior for a equipa... vai ser uma gestão ainda mais difícil. Ainda por cima, neste momento, que estamos a tentar recrutar para outros sítios do país, é uma coisa que eu tenho pensado que isso ainda vai ser mais difícil, porque vamos temos pessoas em cada ponto do país e depois como é que nós fazemos para juntar estas pessoas todas?

Entrevistadora: Já agora, só acrescentar aqui uma pergunta, consegues imaginar, ou prever, o tipo de impacto que esta questão possa ter, ou se é que já teve, outrora na equipa e no rendimento das pessoas?

Entrevistado: O facto de não haver tantos convívios?

Entrevistadora: De não estarem juntos tempo suficiente, de ser um trabalho solitário...

Entrevistado: Eu acredito que tem, tem sempre impacto nas pessoas, tem sempre impacto, independentemente daquilo que nós estamos a fazer, tem impacto se nós estamos desmotivadas por algum motivo, tem impacto porque nós até queremos fazer coisas novas, mas não temos ninguém para nos ajudar a fazer essas coisas novas, porque não estamos com essas pessoas, tem impacto porque estamos muito tempo fora de casa e estamos muito tempo sozinhos, não temos o apoio da família e também não temos o apoio dos colegas, portanto, tem impacto, óbvio, não é um trabalho que eu considero que seja fácil exatamente por isso, porque é um trabalho muito solitário e a pessoa tem que aprender a trabalhar muito sozinho ah e quase a desenrascar-se muito sozinho hum... e acho que isso vê-se, quando nós estamos a equipa junta que não nos calamos, não é, nem um bocadinho e estamos sempre ali a bater bolas, porque sente-se essa necessidade de falar e nem que seja só falar tontices que acontecem no dia a dia, mas que existe essa necessidade de falar... Por isso, claro que sim, porque é uma necessidade e que prejudica, pode prejudicar a relação das pessoas.

Entrevistadora: Sentes que existe abertura, por parte da organização, para dares sugestões e achas que as mesmas são tidas em conta?

Entrevistado: Então, eu acho que abertura para ouvir, há, abertura para fazer, depende, ok? E eu acho que ouvir, claro que sim, porque isso também depende de nós, se nós nos quisermos fazer ouvir, qualquer pessoa vai ouvir e não acho que, não é uma instituição que nos diga tens que fazer isto e acabou, não há mais nada aqui que possas seguir. Isso não. Eu acho que há, que há capacidade para ouvir, mas, por lá está, pela personalidade, eu acho que... por isto ter sido pensado de uma forma muito fechada, pela nossa forma como isto foi criado e por aí fora, foi tudo muito fechado. É isto que nós queremos fazer e então é muito difícil, quando nós queremos fazer uma coisa diferente e quem criou precisa de dizer, ok, eu criei isto e afinal vou ter que acrescentar mais isto, porque é uma boa ideia, ok? E isso é preciso a pessoa estar mesmo, ter mesmo essa capacidade e às vezes não é, não é fácil, porque isto é nosso, imagina eu tenho uma ideia que eu acho que é incrível, hum... e vem alguém dizer olha é incrível, mas se fizeres isto, fazes mais isto, isto é isto e tu dizes não, mas a minha ideia é incrível, portanto, eu vou fazer a minha ideia, ok? Eu acho... e é a nossa capacidade de conseguir dizer ok, a minha ideia é incrível, mas pode ainda ficar mais incrível e às vezes isto é difícil, ok? Hum... e quando estamos a falar de uma organização ainda mais difícil é. Hum e então, quando essas ideias fogem um bocadinho do controlo de quem criou as iniciais, acho que é difícil, sim, mas se me ouvem, ouvem, ouvem, às vezes até ouvem muitas vezes e há umas que são colocadas em prática e há outras que não são colocadas em prática à primeira vez, então a gente batalha pela segunda, pela terceira e pela quarta e há outras que nunca são nunca são incluídas e pronto, também tem que ser uma capacidade nossa de perceber ok, esta ideia não foi aceite, não vai ser aceite e aceitar ou então pensar se faz sentido, é mais por aí.

Entrevistadora: Relativamente ao *feedback* dentro da organização, como é que tu vês esta questão do *feedback*, em geral, e se ele existe nos dois sentidos?

Entrevistado: Eu acho que *feedback* existe... posso nem sempre concordar com o *feedback* que me é dado, mas isso é legítimo, não é? Quer dizer, nós quando recebemos *feedback* aceitamos aquilo que achamos que também faz sentido e aquilo que nos completa ou que nos pode melhorar e aquilo que também a gente não considera que faça sentido, também é algo que podemos hum... ultrapassar. Se é dos dois sentidos, é mais ou menos, mas lá está, mais uma vez volto a dizer, hum... tem a ver com a personalidade e há personalidades que aceitam mais facilmente os *feedbacks* que outras. Se há possibilidade de nós dizermos, lá está, mais uma vez, sim, nós podemos dizer tudo aquilo que quisermos, aqui nunca ninguém nos disse não fales, se é bem aceite, aí já vai depender da personalidade da outra pessoa e da abertura de outra pessoa, portanto, são coisas diferentes de me perguntares ah podes dar *feedback*? Posso. É aceite? Nem sempre é aceite. Como também da minha parte há *feedback* da outra parte para comigo, há. Se é sempre aceite? Também admito que nem sempre é aceite.

Entrevistadora: Hum... só acrescentar aqui também outra variável. Tu és coordenador, geres equipas. Se olharmos para o *feedback*, de ti para as equipas que tu geres e das equipas que tu geres, para ti, ele funciona dessa mesma forma que acabaste de descrever agora ou não?

Entrevistado: Eu tento que não, mas porque também é porque tento me adaptar a isso, não é? Hum, pronto aqui estamos a falar que se calhar quem me gere, neste momento, tem alguma dificuldade em receber *feedback* e está tudo bem, mas então, eu quando... também aprendo que eu então também tenho que ser diferente, ok? É uma das tais coisas que não há formação, não sei como é que se tem formação para isso, não sei se há formação para eu aprender a fazer isto, portanto, lá está, com os erros dos outros e com os meus erros, também vou aprendendo e então é uma das coisas que eu também batalho para que não aconteça. Ok, a pessoa deu-me o *feedback*, um dos *feedbacks*, por exemplo, que as pessoas com quem eu acabo por gerir dão é que quero sempre fazer tudo sozinho e é verdade, portanto, eu tenho que aceitar isso e tentar mudar, portanto, e é difícil, continua a ser difícil, mas hum... é uma coisa que eu tento mudar e não dizer, não tentar me defender, tentar perceber... ok, isto é mesmo verdade, então vou tentar mudar, mesmo que seja difícil. Portanto, eu tento que não seja desta forma. Se consigo sempre? Acho que também é uma pergunta que só as pessoas com quem eu trabalho conseguem responder.

Entrevistadora: Só mais uma pergunta, aqui ainda nesta questão do *feedback*, na tua perspetiva, achas que dás, ou melhor, as pessoas por quem tu estás responsável, recebem *feedback* suficiente da tua parte e sabem recebê-lo?

Entrevistado: Eu acho que sim, eu tento dar *feedback* sempre que posso e que acho que devo, não sei se é o *feedback* eles esperam, lá está, essa também é uma pergunta que tem que ser eles a responder, eles podem dizer, não, eu acho que devia receber mais, eu tento dar o que posso e o que me faz sentido, não acho que tenha dado o *feedback* todo, porque não o tinha e eu explico isto, que é o facto, por exemplo, de eu não ter conseguido ir ver todas as pessoas em terreno. Eu não consigo ter o *feedback* que essas pessoas precisavam, mas eu não o tenho para dar. Portanto, eu não dei, porque eu não tenho para dar. Hum... e então poderia ter havido mais *feedback*, mas eu não... não foi porque eu não queria ter estes momentos, era porque eu não tinha a informação que era suficiente. Hum... eu acho que as pessoas recebem, mas nem sempre implementam como eu gostava que implementassem, mas é outra vez aquela ideia de que eu tenho que também ter a capacidade de perceber se aquilo que a outra pessoa está a implementar tem que ser do mesmo nível de exigência que eu exijo para mim.

Entrevistadora: Como é que lidas com os conflitos internos? Já se estás aqui há algum tempo de certeza que isso já te aconteceu como é que tu lidas com isso?

Entrevistado: Hum... eu acho que, mais uma vez vou batalhar aqui na personalidade, mas tem muito a ver com a minha personalidade que é eu tentar, ao máximo, ter a capacidade de perceber o que realmente é importante. Se aquele conflito interioriza ali algum aspeto que seja mesmo muito importante para o meu trabalho, para a minha vivência, por aí a fora, então ok, eu vou tentar mudá-lo, mas se for alguma coisa que eu acho que não seja assim tão importante e que só vai retirar energia e por aí a fora e que já não vou conseguir... é mesmo isso, é o consumir uma energia, então eu faço aqueles trinta minutos que é, ok, não vou responder, vou só pensar na minha cabeça se isto faz sentido, não faz sentido? É desligar e voltar a ligar. Eu sei que pode parecer aqui, sei que muitas pessoas não percebem isto, mas eu sou, aprendi muito esta função minha que é saber desligar e ligar. Acabou, já acabou, agora vou ligar o outro e aquela parte já foi do passado, já faz parte do passado. Eu consigo fazer muito isso., exatamente para não me prejudicar hum... emocionalmente e profissionalmente. Às vezes não é fácil, óbvio, porque, lá está, quando se tenta muito que haja uma relação muito forte, a relação já nos afeta a parte emocional. Portanto, às vezes é difícil, mas eu tento resolver mesmo isso de forma a que não me afete em demasia e também não me faça esquecer das coisas boas, porque é muito aquela capacidade, aquela falta de capacidade que o pessoal tem que é acontece uma coisa má e então é tudo mau e então eu tenho um bocado a mania, irritante talvez, mas é uma coisa é má, mas eu consigo identificar cinco coisas boas.

Entrevistadora: Tu foste respondendo hum... quase como se há um conflito, tu vais trabalhar contigo, dentro de ti, como é que tu vais gerir esse conflito, certo? Mas quando tu tens...

Entrevistado: ...ias perguntar-me como é que eu faço com os outros, não é?

Entrevistadora: Exato.

Entrevistado: Depende, se eu vejo que a forma como eu... que eu tenho alguma coisa que possa dar ao outro que vai alterar a situação, então eu faço, mas acho que faço de uma forma em que, às vezes também não é... porque eu não entro em conflito, eu tento resolver, não tento fomentar o conflito e então hum... é muito por aí, agora, se eu vejo, lá está, que é uma coisa que eu não vou, não tenho capacidade para ultrapassar, ou melhor, não tenho capacidade para fazer com que o conflito vá ser diferente para aquela pessoa, ou que vá melhorar aquela pessoa ou por aí a fora, eu sou sincera, acabo por não me debater com isso, porque não vai acrescentar nada àquela pessoa, nem a mim, nem ao momento, ok? E na verdade, isto pode parecer estranho, mas eu também procuro as minhas batalhas, ok? Eu vejo que batalha é que eu quero ter e se aquela batalha, realmente, vai alterar alguma coisa no meu trabalho, vai alterar alguma coisa enquanto profissional, enquanto pessoal. Se for uma batalha que eu veja que só me vai consumir e que não vai acrescentar nada e que não vai fazer diferença nenhuma e que só vai ser um acumular de conflitos, então aí, eu sou sincero, tento resolver as coisas de uma forma um bocadinho menos perspicaz, agora, se for uma batalha que eu queira, aí vamos... mas eh... eu sei que tenho aquela capacidade irritante que é vamos fazer as coisas com calma e quando as pessoas estão chateadas dizer para ir com calma... é chato.

Entrevistadora: Última pergunta sobre esta parte dos conflitos. Quando escolhes ir lutar uma batalha, em que é que consiste essa luta? Como é que o T2AE vai lutar esta batalha, quando escolhe lutar?

Entrevistado: Eu tento não ser impulsivo, eu acho que isso posso dizer que não, não sou impulsivo, quando sou impulsivo é quando já estou mesmo... é porque alguma coisa correu mesmo muito, muito, muito mal e nem sei se alguma vez aconteceu assim alguma coisa, assim na AE, que me tenha feito ser impulsivo. Então, eu não

sou, não sou impulsivo. Então se há uma batalha, eu sou daquelas batalhas, daquelas quase guerras, que duram anos e anos para resolver, mas é assim que eu tento que as coisas aconteçam, porque acho que só assim é que eu consigo raciocinar como deve ser. Então, é uma coisa que eu vou levando, devagar, ok, há este conflito que eu vou perceber porquê deste conflito, vou perceber de onde é que este conflito vem, vou perceber como é que eu posso fazer para mudar este conflito, ok, se calhar esta forma de eu mudar este conflito não é a melhor. Isto leva muito tempo? Pronto, não sou mesmo aquela pessoa impulsiva que vai agora, vai batalhar contra tudo e contra todos e vai resolver aquilo em trinta minutos. Não, demoro muito tempo a resolver as coisas, é verdade, mas porque tenho que fazer estas coisas pensadas e acho que tem muito a ver, lá está, com a minha experiência até agora enquanto profissional, que aprendi muito que esta impulsividade não mudava aquilo que eu queria. Então hum... batalho, mas batalho muito devagarinho, com muita calma e a pensar muito bem naquilo que estou a dizer e naquilo que eu vou fazer.

Entrevistadora: Estás habituado, dentro da AE a celebrar momentos de sucesso? Aconteceu alguma coisa muito boa, isso é celebrado? Se sim, como?

Entrevistado: Se forem coisas grandes... sim, mas eu acho que nós também, enquanto equipa, continuamos a focar muito naquilo que correu mal e às vezes, mesmo quando estamos a celebrar, estamos a falar do que correu mal. Pronto, mas... eu gosto, mas isso sou eu, pessoalmente, gosto de celebrar coisas pequeninas e aí vem outra vez aquela parte em que este trabalho é muito solitário e eu sair duma formação em que estavam quarenta miúdos e um deles que nunca fez nada, fez uma coisa incrível, eu, pessoalmente, gosto de celebrar, mas sei que a AE não tem a capacidade de celebrar, enquanto equipa, porque não estamos juntos e vem a parte do sermos muito solitários. Hum... quando são eventos grandes, aí acho que sim, acho que celebramos, mas que continuamos sempre ali a picar, correu mal isto, mal aquilo, sim, vai sempre correr coisas mal, mas hum... depois também correm coisas muito bem. Eu acho que há uma tentativa de celebrar, sim, mas podíamos celebrar muito mais, porque, claramente, eu acho que fazemos coisas incríveis e que têm que ser celebradas, mesmo.

Entrevistadora: De que tipo de flexibilidade é que gozas dentro da organização?

Entrevistado: Eu acho que quando nós vimos de um trabalho em que tinha um horário fechado e uma remuneração fechada, um horário fechado, tudo fechado, ou seja, tinha que ser tudo ali ao minuto, em que nós quando entramos colocamos o nosso horário de entrada, saímos, colocamos o nosso horário de saída, trabalhamos anos que fosse e o ordenado é sempre o mesmo é tudo, tudo, tudo, tudo muito fechado e quando vimos para uma organização como a AE, em que o horário não é assim tão fechado, hum... há, há sim a flexibilidade de eu dizer hoje saio mais cedo. Amanhã saio mais tarde, amanhã entro, amanhã faço uma hora de almoço maior. Hum... há flexibilidade também em remuneração, porque até agora hum... há também esta flexibilidade de mudança de funções, não é? Pelo menos eu, desde que cá estou, tive essa mudança, portanto, eu sinto uma grande diferença, ok? Que se calhar se fosse o meu primeiro trabalho, poderia, se calhar, não dar esse nível de importância, mas vindo de um ambiente laboral tão fechado, para aqui, até admito que foi, para mim, muito difícil quando entrei para a AE ser tão flexível, eu às vezes sentia-me, ah isto é mau de se dizer, mas às vezes sentia-me mau profissional, não estava a fazer, não estava a fazer o meu horário como deve ser. Não fiz as oito horas certinhas. Eu não fiz a hora de almoço à uma da tarde, porquê? Eu tenho que fazer, tem que ser certinho e tive muita dificuldade nisso, porque sempre fui muito educado para que fosse tudo certinho.

Entrevistadora: Como descreves a comunicação dentro da organização? Como caracteriza as relações interpessoais nesta organização? De que modo os trabalhadores comunicam entre si e de que forma isso influencia as relações?

Entrevistado: Nós agora somos muito poucos, hum... e então eu acho que há uma fácil comunicação entre a equipa de mentores onde eu também me incluo e depois há ali uma comunicação com mais filtro para a direção, ok? Então hum... que eu sinto que muitas vezes sou eu o... não sei como se diz, agora está a faltar a palavra, o interlocutor? O interlocutor...

Entrevistadora: ... a ponte, a ligação...

Entrevistado: Exato, é mais isso, ou seja, sou eu a ligação para essa direção, eu acho que a comunicação é fácil entre mentores, com a direção, por questões de personalidade, tem que haver um filtro ou um pensar antes de falar e na de equipa, se calhar ninguém pensa antes de falar, vai-se falando, pelo menos eu não sinto isso em relação a mim, se calhar pode existir, por se estar a gerir as pessoas, mas nunca o senti, lá está, porque também faço parte, enquanto mentor. Para com a direção, há um bocadinho este filtro, é talvez uma das batalhas que, lá está, que eu vou procurando alcançar aos bocadinhos que é, como é que podemos fazer esta comunicação ou que filtro constante é que é preciso utilizar...

Entrevistadora: O que é que tu achas que podia ser feito para melhorar esta questão da comunicação entre as pessoas?

Entrevistado: Uma adaptação geral, porque tenho-me vindo a aperceber que nós podemos mudar muita coisa, mas não é possível mudar personalidades, não é possível mudar a pessoa, enquanto pessoa, é possível, sim, adaptarmo-nos, por mais que isso nos custe... por mais que às vezes nós não consigamos entender o outro ou a forma de ser do outro, mas isso é exatamente o que é trabalhar em equipa. Por mais frustrante que às vezes seja, hum... é isso que é trabalhar em equipa e é isso que é o incluir a diferença, seja ela qual for, portanto, eu não sei se poderia ser, neste momento, alterada e eu percebo a tua questão, que é, ah podemos alterar como? Vamos então falar com todos e dizer que isto não pode ser assim, que tem que se comunicar de forma diferente, mas, neste momento, eu acho que tem muito a ver com a questão da pessoa em si, das pessoas em si, todas, todas as pessoas. Não digo só a direção, de todas as pessoas, temos todas formas de pensar diferente, temos formas diferentes de organizar as coisas e de falar uns com os outros e é uma adaptação mesmo constante.

Entrevistadora: ..., mas como é que se, como é que essa adaptação pode, não quer dizer que seja um sucesso, mas o que é que pode ser uma tentativa de possível solução? Se olharmos para esta organização, é quase como se estivesse toda a gente num círculo e tu no meio, a ligar as partes todas umas às outras...

Entrevistado: ..., mas atenção que eu posso não ser o perfeito elo de ligação. Eu posso ter assumido, neste momento, esse papel, mas posso não ser o perfeito elo de ligação, ok? Eu assumo eh posso não o ser, porque também é uma coisa que eu também estou a aprender como é que isso se faz, não é? Hum... eu próprio, eu acho que só quando todos tivermos a mesma capacidade de dizer ok, aquela pessoa é assim e, portanto, eu vou lidar com ela desta forma é que isso vai ser possível, mas aqui e em todo o lado, na verdade. Há coisas que se podem dizer, que tem a ver com os *feedbacks* e por aí a fora... mas eu acho que neste momento é muito isso. Eu acho que é muito pelas características de cada um e pela nossa disponibilidade em nos adaptarmos ao outro e sabermos e eu falo muito contra mim, que é eu saber, eu sinto muita frustração de às vezes não consigo fazer este elo, nem consegui perceber toda a gente, nem conseguir adaptar-me a toda a gente ao mesmo tempo, não é? Que era o que estavas a dizer, tu estás no meio de um círculo, estão todos à tua volta e todos, neste momento nós não somos assim tantos quanto isso, mas somos eh vá, cinco pessoas. Tenho cinco pessoas à minha volta e eu estou no meio e eu tenho que conseguir saber lidar com cinco personalidades diferentes e saber reagir com as cinco personalidades diferentes e as cinco personalidades saírem no fim e dizerem, ok, isto

foi uma boa comunicação, mas a pessoa que está no meio tem que saber adaptar-se a elas às cinco, ok? E isto é exausto... é muito exaustivo e eu costumo eh... quando falo fora daqui, quando às vezes estou a falar entre amigos sobre a situação e vou contando, não sei quê, eu digo, se isto fosse uma empresa de cinquenta pessoas, não pode haver só um elo de ligação, porque imagina então uma pessoa no meio com cinquenta personalidades à volta e que tu tens de saber lidar com as cinquenta e satisfazer as cinquenta. É quase impossível.

Entrevistadora: A minha pergunta é no sentido de o que é que pode ser uma possível solução? É um *team building*? É uma formação de *feedback*? Sei lá, estou a atirar o ar, não quero dizer muito também para não filtrar aquilo que tu possas responder...

Entrevistado: Talvez ah... mais, talvez mais situações de convívio pessoal em que aí nos vamos conhecendo enquanto pessoas, mas, para isso tem que sempre haver abertura também de quem vai a esses convívios, ok, esses convívios vão haver para nós nos conhecermos bem e porque é que nós nos queremos conhecer? Que é para conseguirmos saber conviver melhor, ok? Portanto, eu acho que poderia se resolver com muito mais situações de convívio, *team building* e por aí fora, porque nós temos alguns e vemos, claramente, que há um ambiente completamente diferente nesses dias, isso é um bocado óbvio, a forma como a gente brinca a gente fala e não sei quê. Não há o medo de falar, não há o medo de brincar. Pode haver ali um ou outro momento em que há mais filtro, tudo bem, mas é mais fácil, não é? Do que por uma mensagem, do que por um *e-mail* e por aí fora. Portanto, eu acho que sim, com muitos mais momentos de convívio, com muitos mais momentos de *team building*, mas também é preciso haver disponibilidade de toda a gente para que isso aconteça, porque se tu vais para um convívio para conhecer outra pessoa e saís do convívio a dizer ok, já percebi que não sei lidar com aquela pessoa e vai acontecer assim, vai ficar tudo na mesma... não vale de nada, não é? Portanto, é muito por aqui e se calhar, neste momento não, porque ainda somos poucos, mas quando aparecer mais gente, haver mais pessoas que sejam o elo de ligação, para que também me corrijam a mim e também eu possa ver o outro, o que é que posso também fazer melhor para fazer esta ligação e para também não ser uma situação tão exaustiva. Para que seja uma coisa que se leva com mais com tranquilidade.

Entrevistadora: Eu acho que tu já foste dizendo isto ao longo da entrevista, mas, no fundo, faz falta aqui um bocadinho de formação mais relacionada se calhar a como gerir pessoas nestes momentos, exemplos concretos, soluções, ferramentas, não é faz falta, mas, era bom se existisse...

Entrevistado: Para mim enquanto profissional? Sim, talvez, mas é uma coisa que eu tenho hum... procurado de forma autónoma e muito de reflexão. Por isso é que tu há bocadinho dizias, então quando acontece um conflito, o que é que o que é que tu fazes? Eu saio de cena, porque eu preciso ir perceber aquele conflito, preciso perceber porque é que aquela pessoa fez aquilo, porque lá está, eu ainda tenho, estou a aprender a fazer muito isto hum... e é uma coisa que eu procuro muito e até falo com outras pessoas, olha fizeram isto, pá não consigo perceber e também alguém me chama a atenção a dizer T2AE, ok, fizeram isto, mas já pensaste, coloca-te no lugar do outro... o colocar no lugar do outro é muito, muito complicado, eu nem sei se faz sentido dizer isto aqui, mas eu muitas vezes sinto-me muito sozinho nesta tarefa, porque se sou o elo para ligar os outros todos, também sou o elo que quando não liga é o que afundou, porque foi o que não conseguiu ligar, ok? E eu sinto muito, muito isso e então é muito, muita responsabilidade, às vezes, conseguir fazer esta ligação toda e então procuro muito, sim, procuro muito, procuro muito perceber a personalidade de cada um, claro que não ando a fazer estudos de personalidade de cada um, mas tento perceber a pessoa, tento conhecê-la, tento... descrever ou perceber em que momento isto pode ter acontecido ou aquilo e por aí a fora, hum... talvez devia de questionar mais as pessoas e se calhar também, se calhar, às vezes também devia de impor também a minha

vontade em alguns momentos, mas... tenho-me colocado mais em procura, como é que eu posso fazer isto, como é que eu me posso relacionar com o outro, porque aqui, por mais formação que eu recebesse tem muito a ver com, lá está, saber lidar com personalidades diferentes. Como é que eu vou lidar com uma personalidade que não tem nada a ver com a minha, ok? E conseguir na mesma gerir e conseguir na mesma ligá-la a outra personalidade que não tem nada a ver e fazer com que isto em terreno aconteça e que as pessoas todas acabem o ano letivo a dizer que foi incrível trabalhar na AE. Ou então, conseguir terminar o ano letivo com ninguém a dizer eu quero mudar de trabalho e então, quando nós sentimos isso, quando eu sinto que não estou a conseguir, eu sinto que fui eu que falhei, estou com alguma coisa aqui que eu não consegui fazer, a ligação e algumas personalidades não estão a conseguir ser ligadas. É muito difícil ligar personalidades, muito difícil. Por isso é que nós também na sociedade não somos amigos de toda a gente e não somos obrigados a ser amigos de toda a gente, mas no trabalho temos que trabalhar com toda a gente. Nós não podemos ter no local de trabalho só pessoas com a mesma personalidade, mas como é que se faz isso? É difícil...

Entrevistadora: ..., estás a descobrir, a desbravar caminho, que nem sequer é sempre o mesmo, tendo em conta que as pessoas são sempre diferentes...

Entrevistado: Exatamente, uma das coisas que eu faço é o recrutamento e quando estou a fazer as entrevistas já estou a imaginar como é que eu vou encaixar esta pessoa aqui, que esta pessoa já não tem nada a ver com o resto que estava aqui e nós sabemos, nós já tivemos aqui pessoas que tinham personalidades completamente diferentes e que houve conflitos super grandes, porquê? Porque as pessoas são diferentes, pronto e esta diferença é muito difícil de ligar. Portanto, agora vamos ter recrutamento, eu acho que neste momento até temos uma equipa que já se vai conhecendo minimamente e que já se vai conseguindo relacionar minimamente e agora vão entrar pessoas novas... volta tudo ao mesmo. Como é que se encaixa uma pessoa nova? Como é que se encaixam egos? Como é que se encaixa personalidades? Como é que se encaixa isto tudo... não é fácil.

Entrevistadora: Vou usar aqui mais uns minutos, porque tu agora tocaste na questão do recrutamento e faz sentido colocar-te umas perguntas que também coloquei ao T1AE. Como explicas a estrutura organizacional da AE? Como é que as pessoas estão organizadas e quais são as suas respetivas funções?

Entrevistado: Neste momento temos o grupo de mentores, hum... o grupo que coordena, mas que imagina, não é o mesmo, não coordenam a mesma coisa, como é que eu vou explicar isto, espera aí... temos os mentores, temos os coordenadores que coordenam polos diferentes e depois temos a direção, não quer dizer que isto seja hierarquicamente falando, hum... porque até acho que aqui como nós somos poucos a coordenação e os mentores estão um bocado assim tudo misturado e a direção se calhar um bocadinho ali mais deslocada... temos os coordenadores que fazem o trabalho de terreno e também a parte de hum... adaptação de projeto. Depois temos a coordenação, por exemplo, de projeto que faz com que o projeto aconteça quase a nível financeiro, a nível estrutural e tudo aquilo que é preciso acontecer, porquê? Porque os mentores estão em cada polo, ou seja, um mentor está responsável pelo projeto no Norte, portanto, só se preocupa com aquilo. Depois temos outro que só se preocupa com o Alentejo, depois temos outro que só se preocupa com o Centro. Então é preciso alguém que se preocupe com o projeto no geral, ok? Depois temos algo, temos então que é o que eu também faço, que é a gestão da equipa, exatamente porque estamos cada um no seu lado, então é preciso alguém que consiga gerir as pessoas todas para que exista esse tal elo de ligação, para que as coisas aconteçam, não é? E que as pessoas se sintam enquanto equipa. Depois temos a coordenação da comunicação e de aspetos mais, não, também é prático, ia dizer burocráticos, mas não, é práticos, porque a comunicação também acaba por ser prática ah comunicação, os eventos e por aí a fora, que também é preciso, que está também muito ligada à acumulação de projeto e então, mas que não pode fazer parte tudo mesmo. A direção é aquela que faz, que nos diz aquilo que tem que ser coordenado, basicamente. Em que nos diz, ok, tens este

financiamento, coordena este financiamento, tens que atingir estes X números, coordena para atingirmos este X números. Temos que responder a este e este financiador, coordena para que a gente responda a este e este financiador. Portanto, é basicamente, nós temos algo, aquele que é o idealista do projeto, o que planeou tudo o que está a acontecer e nós coordenamos o que está a acontecer.

Entrevistado: Que acabam por ser as mesmas pessoas que estão no terreno...

Entrevistado: Neste momento, é, não é o ideal, mas, apesar de eu saber que não é e que as pessoas não concordam comigo, eu continuo a achar que quem coordena tem que ter sempre um pedacinho de terreno, senão é muito difícil alguém coordenar sem saber o que é a dificuldade de terreno, mas, claramente que neste momento quem está, as pessoas que estão a coordenar, não deviam ter tanto terreno.

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Hum... tendo em conta, lá está, estas funções e outras que possam faltar preencher ou que já existiram, como quiseses organizar o pensamento, quais são os traços e os perfis que tu mais valorizas no momento do recrutamento?

Entrevistado: Hum... a informalidade... não ser aquela pessoa super formal e que está ali super fechada, porque nós queremos uma pessoa que esteja, que seja flexível e não estou a dizer flexível em relação ao horário e por aí a fora, não, ser flexível enquanto ideias, ok? Portanto, é isso, uma pessoa informal, flexível hum... ser uma pessoa curiosa e com vontade, notar-se que não é uma pessoa que vem trabalhar porque precisa de ganhar o seu ao final do mês, é óbvio, todos nós precisamos de ganhar o nosso ao final do mês, mas quero alguém que como vai trabalhar na área social, além do ordenado, precisa de ver pessoas, portanto, é uma coisa muito importante para mim, é muito estranho quando nós estamos a fazer recrutamento e alguém vem falar de posições que teve e não do que é que fez nessas posições e acontece muito e então aí desperta logo o alerta, ok, esta pessoa esquece-se do que realmente fez, hum... e eu acho que é muito por aí, sim, informalidade, flexibilidade, curiosidade, a espontaneidade, o ser dinâmico, sim, ser muito dinâmico, acho que isso também é uma das coisas muito importantes, de ser muito dinâmico, e é uma coisa que tenho que pensado muito, que é quando nós estamos a fazer recrutamento e a entrevista, as pessoas, com os nervos acabam por ser muito mais acanhadas, mas é muito difícil para nós, ou pelo menos enquanto estou aqui na AE e também quando fazia recrutamento onde trabalhava anteriormente, é muito difícil quando nós estamos na área social e sabemos que aquela pessoa vai ter que ser dinâmica perante um jovem e depois quando a vemos numa entrevista super acanhada é difícil de eu conseguir ver em terreno e isso às vezes é injusto, porque nós não sabemos se depois, fora daquele ambiente de nervos, aquela pessoa não é super dinâmica, mas como é que nós vamos descobrir? Só temos aquela, só temos aquele exemplo e então hum... é muito também por isso. Se aquela pessoa for muito dinâmica eu fico descansado e, ok, aquela pessoa vai conseguir em terreno ser dinâmica também.

Entrevistadora: De que forma é que a tua chefia te motiva e suporta o teu trabalho?

Entrevistado: Hum... neste momento motiva-me quando reconhece o meu esforço e não digo financeiramente, nem é por aí, porque este momento nem é por aí. Neste momento, é mesmo pelo reconhecimento do esforço. Pelo reconhecimento de que... da não desistência quando se vê problemas, porque se viu muitos problemas este ano e o reconhecer que não se desistiu é muito importante para mim, hum... neste momento eu também sinto muita necessidade de me suportar a mim próprio, ok? Eu sinto que a minha chefia me valoriza, mas, neste momento, sinto que também eu tenho que me valorizar a mim, porque tem sido uma função muito solitária, por assim dizer, hum... e então também tenho que ser eu a procurar um bocadinho esse suporte para conseguir não colapsar em momento nenhum..., mas é muito por aí. Eu acho que é muito pelo reconhecimento e, volto a dizer, não é mesmo o reconhecimento financeiro. Neste momento hum, não é por aí.

Entrevistadora: Última pergunta, de que forma os teus colegas de trabalho têm um papel na tua motivação e no suporte daquilo que tu fazes?

Entrevistado: Neste momento, a única motivação e satisfação é eu se vir que as outras pessoas estão satisfeitas e que é como eu disse há bocado, uma das coisas mais difíceis que é conseguir toda a gente esteja satisfeita e que toda a gente esteja ligada hum, neste momento é mesmo aquilo que me faz mais motivação é quando eu vejo que alguém está motivado ou que alguém está a gostar de estar aqui, satisfeito com o que faz, hum... curioso por fazer mais, curioso para inovar, para mim é claramente a maior motivação, porque fui aprendendo também a ter muito esta hum... esta função solitária, ok, o meu suporte direto tenho que ser eu próprio, mas quando vejo os resultados à volta daquilo que faço, é claramente, também, a motivação que eu posso ter.

Entrevistado: Trabalhador 3 da organização sem fins lucrativos (T3AE)

Data: 21 de março 2022

Local: Online

Entrevistadora: Qual a tua função na organização? Em que consiste o teu posto de trabalho?

Entrevistado: A minha função é um pouco de tudo, eu acredito que faço... desde ajudar a equipa quando está muito sobrecarregada a dar os *workshops*, até um apoio na parte da gestão para os próximos projetos e organizar os processos internos e... concorrer para novas candidaturas, procurar novos fundos e enfim, tudo que possa hum... ser um apoio para a parte da gestão mais da organização como um todo e da equipa.

Entrevistadora: Qual é o significado que atribuis àquilo que fazes no teu trabalho?

Entrevistado: O significado... tipo de importância?

Entrevistadora: Para ti o que é que representa aquilo que tu fazes? Qual é o significado que tem para ti?

Entrevistado: Hum... olha para mim... eu consigo ver importância neste trabalho..., mas não acho que eu sou tão essencial assim. No fundo... eu apago alguns fogos, que na minha opinião, às vezes, poderiam até ser evitados, eventualmente, e hum... e eu não consigo ver tanta importância... muito pelo facto de eu também não saber o que se passa (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) ..., mas muitas vezes eu não consigo ver o resultado do meu trabalho e isso faz com que eu, muitas vezes, não dê uma importância, às vezes, tão grande ou tão significativa quanto devia para a minha função.

Entrevistadora: Quando tens que te apresentar, enquanto profissional, como é que tu costumas fazê-lo para as outras pessoas? Tu dizes eu sou colaborador da AE, ou eu faço isto e isto, ou outra forma qualquer, como é que tu te apresentas enquanto profissional?

Entrevistado: Eu digo que eu faço parte de uma associação cujo foco é transformar a educação. Mas eu não falo do meu papel... olha, eu sou, faço parte da estratégia da AE, ou faço parte de (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), isso raramente acontece.

Entrevistadora: Mas dizes o nome da organização?

Entrevistado: Depois de dizer que o foco é a educação... porque as pessoas, sempre que eu digo, ah eu faço parte da AE, elas não conseguem associar o que é a AE e quando eu digo AE, as pessoas nem acham que isso é o nome de uma associação, normalmente, muito extenso... e não é um nome... pá, sabes? Então eu digo que eu faço parte de uma associação, cujo foco é transformar educação e dependendo da conversa, eu (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*).

Entrevistadora: Quais são os valores dos quais não abdicas?

Entrevistado: Um bom ambiente de trabalho, mas valores no trabalho?

Entrevistadora: Enquanto profissional e enquanto pessoa...

Entrevistado: Então é compromisso... uma comunicação aberta... flexibilidade... eu acho que o... não sei como dizer isto como um valor, mas o tratar, o tratar bem as pessoas, não é? Então o... não sei como posso dizer isto...

Entrevistadora: ... o cuidado com as outras pessoas...

Entrevistado: O cuidado com as outras pessoas, é... e isso é muito vasto, não é? Eu achava que para mim, a pessoa não gritar comigo já estava tudo bem e depois eu percebi que não, que eu preciso de um pouco mais. Então... o cuidado nas suas várias esferas... o ouvir, a atenção, a comunicação aberta, etc. Eu entendo que a comunicação seja uma coisa muito difícil e que todos estamos ainda a desenvolver, mas é... sei lá... tudo são relações, e as relações também... a base delas é a comunicação, a honestidade e a transparência, são algo que são valores que eu também prezo. É isso. Acho eu.

Entrevistadora: Na tua perspetiva, quais os principais valores da organização? Consideras que estes valores são partilhados por todos?

Entrevistado: Hum... eu acho que o bom ambiente de trabalho, sim, eu sinto-me, eu sinto que as pessoas são acolhidas, de certa forma, nas suas diversas maneiras e óbvio que existem os atritos e tal, mas no geral, eu acredito que temos um ambiente de trabalho muito, muito distinto e isso eu acredito que é partilhado por quase todos. Eu acredito que o propósito também da organização que é transformar a educação, as pessoas partilham esse propósito também e é muito por isso, também, que a AE funciona até hoje. Hum... se não fosse isso que guiasse a equipa, hum... não existia, eu acho. Então isso é um dos valores mais fortes e eu acho que, na verdade, um dos únicos que une todas as pessoas que trabalham na AE, é o propósito. Hum... pá, flexibilidade, de certa forma, acho que existe, mas não sei se é para todos da mesma maneira... hum, a comunicação e a abertura, não sei se é para todos, mas de maneira geral... também... mas não sei se é pra todos.

Entrevistadora: Sim, ok, mas esses, os valores que tu identificaste, foram os que tu indicaste na questão anterior como os teus valores?

Entrevistado: Também.

Entrevistadora: Existem mais alguns valores que tu sintas que a organização tem e que as pessoas partilham ou, efetivamente, é a mesma fotografia, entre aspas.

Entrevistado: Ai não sei, preciso de parar para pensar melhor nisso... não sei, de verdade...

Entrevistadora: Sentes que a organização procura responder às tuas necessidades profissionais e pessoais?

Entrevistado: Procuram num sentido constante? De transformação e movimento? Porque eu acho que isso já aconteceu no passado, mas hoje em dia, já não acontece. Portanto, eu não acho que é uma coisa constante.

Entrevistadora: Ok... podes desenvolver um bocadinho mais?

Entrevistado: Não, não é constante, mas sim, é hum..., eu acredito que já respondeu às minhas necessidades pessoais e profissionais, mas, hoje em dia, não responde mais. Porquê? Quando eu entrei, eu estava numa época da minha vida onde eu estava à procura de algo mais, hum... mais certo, não é? Ou seja, algo com um pouco mais de estabilidade, de certa forma... um trabalho com propósito, gosto muito de trabalhar em associações, um trabalho mais flexível, hum... onde eu me pudesse desenvolver também na parte estratégica, não só a dar *workshops* e planear *workshops*, que isso é uma coisa que eu também já tinha tido experiência, mas uma parte mais também hum... estratégica e organizacional, no sentido da organização em si, organizar as coisas, isso eu não tinha tido. Portanto, eu acho que a AE me ofereceu isso, nessa época da minha vida, mas a

partir do momento que isso já começa a ficar menos desafiador no meu dia a dia, eu acho que ela não procurou acompanhar o meu desenvolvimento. Eu não consigo, eu não consigo ver um futuro do meu desenvolvimento com a AE. Entendeu? É por isso também que acaba por existir essa desconexão mesmo de sei lá, se eu me quiser desenvolver aqui dentro da AE, eu ia ter que fazer isso, isso e isso, mas isso, isso e isso, não é algo que eu quero desenvolver como profissional, não é o que eu almejo desenvolver como profissional, então, se calhar, eu estou no sítio errado, portanto, começou a existir essa desconexão do que a AE tinha para me oferecer a partir de um certo ponto e do que eu, de facto, queria como profissional e como pessoa. Então, eu acho que já respondeu, mas não desenvolveu comigo. Portanto, não estamos a ir na mesma linha.

Entrevistadora: A próxima pergunta até entra bem agora, na sequência do que disseste, do desafio da organização em acompanhar a tua evolução. Sentes que usufruís de momentos de formação que vão de encontro às tuas necessidades?

Entrevistado: ... hum... que vão de encontro às minhas necessidades... não! Eu tive momentos de experiências e formações aqui dentro e muitos, mas eu não acho que me ajudaram a desenvolver para onde a AE gostaria que eu fosse. Por exemplo, eu não acho que as formações que eu tive tiveram um papel de me desenvolver para me tornar um T3AE mais sénior, ou um T3AE que era o que a AE gostaria que ele ocupasse, portanto, são formações maravilhosas, incríveis e que eu me desenvolvi muito, porém não ia de encontro com o meu desenvolvimento profissional aqui dentro.

Entrevistadora: Alguma vez participaste na definição e/ou elaboração da formação oferecida pela organização?

Entrevistado: Acho que não, de forma específica para a formação... não... eh... eu queria voltar também à parte dos valores... que eu pensei um pouco e eu acho que as pessoas aqui dentro, no geral, também procuram uma estabilidade que é relativa, óbvio, mas uma estabilidade num sentido de conseguir moldar a sua vida, estando e trabalhando dentro da AE e eu acredito que isso aqui dentro vai ser muito difícil ou é muito difícil de conseguir. Portanto, as pessoas aqui partilham desse valor que é a estabilidade e enfim, conseguir levar a vida a trabalhar na AE, não é? Mas eu não acho que a organização consiga oferecer tudo o que as pessoas pretendem, digamos assim... mas isso, esse valor da estabilidade a AE já me deu em algum momento, na minha entrada isso era preenchido, mas a partir do momento que a vida começa a acontecer, que começa a desenvolver ou tu comesas a ter outras... a vida começa a ficar mais cara, eu não acho que a AE consegue acompanhar o desenvolvimento da pessoa, tanto no pessoal, quanto no profissional, mesmo. Portanto, é isso, não consegue acompanhar o desenvolvimento.

Entrevistadora: Na tua opinião, para que serve a formação? Como perspetivas a importância da formação e que modelo de formação consideras mais adequado?

Entrevistado: Uma formação, na minha opinião, serve, primeiro, para expandir a consciência e tornar uma pessoa mais completa. Hum... se for uma formação específica para um cargo ou específica para alguma coisa mais pontual, serve para desenvolver, para capacitar essa pessoa para que ela consiga, então, exercer a função de uma forma mais eficiente e que consiga... que ela consiga exercer o trabalho dela também de uma forma mais gratificante, não é? Porque quando estás a fazer e não sabes muito bem o que estás a fazer, até podes aprender no *YouTube* e tal, mas às vezes ficas meio perdido, não é? Se tivesses uma formação, de repente até ias perder menos tempo, a AE ia perder menos tempo, não é? A pessoa que está a trabalhar vai gastar menos horas, vai gastar as horas da formação, mas depois vai fazer aquilo com mais *expertise*, mais eficiência, mais

confiança, no fundo vai trazer mais eficiência para a equipa. Portanto, para mim a formação é desenvolvimento do colaborador.

Entrevistadora: Qual é o modelo que tu achas que é mais adequado para a formação?

Entrevistado: Modelo dentro da organização? Para mim é sempre de uma forma mais prática, menos expositiva possível, hum..., mas na hora de... no fundo, quem é que decide essa formação, não é? Para mim faria muito sentido ter uma avaliação constante, a cada seis meses, uma avaliação sei lá, 360° que fosse, onde o teu gestor e tu se sentassem e discutissem e comentassem sobre o teu desenvolvimento e traçar uma jornada de desenvolvimento para que, de facto, consigas então ser uma melhor pessoa e um melhor profissional. Portanto, é a partir dessa avaliação e dessa conversa que vais conseguir traçar as melhores formações para desenvolver essa pessoa. Não faz sentido fazer uma formação porque sim, cada pessoa vai ter que se desenvolver em alguma coisa de acordo com a função e de acordo com o que precisa desenvolver. Seja inteligência emocional, seja aprender a fazer um documento no Excel com macro, não sei. Eh, de acordo com a função e com a necessidade de cada colaborador. Portanto, eu acho que isso devia... o modelo de quem é que, quem é que determina as formações que vão ser feitas e etc. para mim tinha que ser nesse formato e o modelo da formação vai depender muito de cada formação, não é? Não sei se era esse a essa pergunta do modelo.

Entrevistadora: Sim, sim. Usufruis de momentos de convívio e socialização com todos os seus colegas?

Entrevistado: Quando nos encontramos, sim... eu acho que devíamos ter tido momentos de equipa muito mais frequentes, não tenho um momento igual com todos, hum... por isso é que esses momentos de convívio com a equipa toda seriam muito importantes, porque, obviamente, acabamos a trabalhar mais, ou acabamos por ter mais afinidade com certas pessoas com quem falamos, tanto no âmbito profissional, quanto pessoal, mas para aproximar todos e não, às vezes, causar até esses grupinhos, que é normal, mas diminuir, isso seria, realmente, um encontro de equipa com mais frequência.

Entrevistadora: Existe uma abertura, por parte da organização, para poderes dar sugestões e se sim, são tidas, efetivamente, em conta?

Entrevistado: Depende do *input*... depende muito..., mas de maneira geral... de maneira geral, não, mas não posso dizer que foi sempre assim. Óbvio que existiram algumas sugestões e muitos *inputs* que foram levados em consideração e foram ouvidos, mas muitas outros não.

Entrevistadora: Como é que vês o *feedback* dentro da organização?

Entrevistado: Hum... pá, estruturado, não existe, não é? De uma forma... vamos sentar, ter uma reunião, vamos conversar e definir, sei lá, conversar sobre o *feedback*, tanto eu com o meu chefe, o meu chefe comigo, ou eu com meus parceiros de trabalho, os meus parceiros de trabalho comigo, é sempre um *feedback* muito informal ou muito hum... muito na hora, assim, sei lá, eu estou a trabalhar com um colega e ele diz nossa, és incrível no Excel, trabalhas muito bem nisso. É um *feedback* espontâneo. Não é estruturado. Às vezes, ao telefone olha, precisas de ser mais organizado, ou não sei o quê... tudo bem, mas não existe um momento de estrutura de *feedback* e algo onde eu possa usar esse *feedback*, ler com calma, atenção, refletir sobre os momentos em que eu agi daquela forma, como é que eu posso melhorar, quais são os próximos passos para

me desenvolver, o que é que eu preciso desenvolver, porquê... isso não existe. Portanto, são *feedbacks* muito ali ao telefone, pá para mim aquilo quase que não serve de nada.

Entrevistadora: Como é que lidas com os conflitos internos?

Entrevistado: Ligo para a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e choro. Ahhh... é engraçado, porque no início eu lidava de uma forma e agora já estava a lidar de outra forma diferente, não é, no início eu sentia que eu lidava de uma forma muito mais quase que indiferente, assim do tipo, nada me abalava muito, só que abalava, não é? Porque depois foi acumulando e eu sentia que eu já estava completamente intolerante de há uns tempos para cá. Portanto, fui acumulando e, de facto, como eu lidava era da forma mais descontrolada possível, não é? Que é ligar para colegas de trabalho desesperado, a chorar e etc., pronto, mas é isso, essa dificuldade foi crescendo bastante, a dificuldade, a forma de lidar com os conflitos e eu acho que também tem muito a ver com o não conseguir, de repente, dar um *feedback* estruturado. Eu... *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* eu diria que as avaliações e os *feedbacks* constantes, talvez evitassem muito essa forma descontrolada de lidar com as emoções acumuladas e os conflitos não resolvidos.

Entrevistadora: Estás habituado a celebrar momentos de sucesso?

Entrevistado: Com toda a equipa, não, com as pessoas mais próximas, talvez, mas eu acho que até de uma maneira mais íntima e quase que pessoal, eu diria, não... não sei se é uma celebração... sei lá... nas reuniões de equipa, não é? As pessoas contam o que foi de bom durante a semana e tal, mas eu não sinto que é uma mega celebração, eu não sinto que existe um momento para olha, conquistamos isso, isso, isso este mês ou este semestre, vamos reunir e celebrar, tipo, não, não acho que exista isso, acho que é mesmo uma coisa muito mais pessoal e que celebro com as pessoas que estão mais próximas. Não acho que seja uma coisa da organização, não acho que seja uma cultura que faz parte da organização.

Entrevistadora: De que tipo de flexibilidade é que gozas na organização?

Entrevistado: Eu tenho uma flexibilidade de horário... muito por causa da minha função, eu não tenho muitos horários que eu ah... *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, os meus horários são mais em sintonia com as tarefas que eu tenho. Portanto, os horários são mais flexíveis nesse sentido. Então eu tenho essa flexibilidade, tenho a flexibilidade de funções quase, um pouco, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. É muito mais, eu acredito que o meu trabalho seja muito mais no momento em que tem que estar pronto, não é? Então de *deadlines* e projetos etc. do que, de facto, algo que eu tenha que fazer a toda a hora, das oito às cinco, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Se existe um mês que tem muita coisa para fazer daquele projeto, eu faço e nos próximos, se eu tiver menos coisa para entregar e etc. eu consigo ter uma flexibilidade também de entrega de projetos, de horas etc. é mais nesse sentido.

Entrevistadora: Como descreves a comunicação dentro da organização? Como caracterizas as relações interpessoais? De que modo os trabalhadores comunicam entre si?

Entrevistado: Hum... existem vários tipos de comunicação aqui dentro, não é? Existe a comunicação com o meu chefe, que é uma comunicação que é cuidadosa, tem que ser cuidadosa num sentido de que eu nunca vou falar tudo o que eu penso, portanto, não é uma comunicação completamente espontânea e transparente, é uma comunicação cuidadosa, então eu estou sempre a pensar no que falar e a pensar como é que ele vai reagir etc., portanto, é cuidadosa nesse sentido. Existe a comunicação com os meus colegas de trabalho que é uma

comunicação muito mais aberta e transparente e honesta e de amizade... e eu posso dizer que hoje em dia é com todos os que trabalham na AE, praticamente. Não acho que tenho que ficar a pensar muito antes de falar com eles, não acho que tenha esse cuidado, não é? Não vou disparar e magoar toda a gente, mas eu acho que é uma comunicação muito mais próxima, de uma amizade mesmo. Eh é formal quando tem que ser, mas é muito mais tranquila, muito mais transparente, muito mais descontraída. A comunicação dentro da organização, das regras, por exemplo... não, não acho que é totalmente transparente e totalmente... como a organização em si gostaria que fosse. No fundo é como se a AE quisesse muito que fosse assim, mas na prática aquilo não funciona daquela forma.

Entrevistadora: Porquê? Porque achas que não funciona?

Entrevistado: Não funciona porque eu acho que *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Eu, de facto, acho que é uma cultura que não está bem implementada ou bem disseminada, é... faltam essas conversas mais honestas mesmo, sabes? Falta essa comunicação mais... menos cuidadosa, no sentido de conseguires quase que abrir o teu coração mesmo... porque senão as pessoas ficam sempre ali a pensar muito o que têm que falar, como é que têm que falar, sempre a pisar ovos e não dizem tudo, óbvio, não é? *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* ... é um pouco isso também, essa cultura que não foi disseminada e a abertura que se dá com a chefia no geral.

Entrevistadora: Última pergunta... de que forma é que a tua chefia te motiva e suporta o trabalho que fazes?

Entrevistado: Hum... nem sei... existem alguns momentos de hum... de *feedback* bons..., novamente, de uma forma não muito estruturada, muito mais na informalidade e que traz algumas motivações, pequenas motivações diárias, diárias não, sei lá, semanais, mas eu acho que a grande motivação não vem da chefia. Hum... a minha maior motivação vem do ambiente de trabalho com as pessoas com quem eu trabalho que são incríveis e que eu acho que o trabalho sem elas seria muito mais difícil. Portanto, a minha grande motivação são as pessoas, é o propósito que se consegue resgatar dentro de todas as burocracias e dentro de todas as coisas mais chatas que se faz no dia a dia. É um propósito final... é muito mais motivação externa, eu acho... externa à chefia...externa à organização também quando fazemos, quando fazemos eventos, por exemplo, e as pessoas vêm elogiar e vêm falar o quanto aprenderam, cresceram ou gostaram do evento, vêm agradecer... eh... essas motivações, essas palavras acabam, elas motivam muito mais do que internamente, eu diria, do que a chefia em si. Não sei, não sei... são alguns bons *feedbacks* que acontecem, eventualmente, por telefone, mas aquilo não... não sei pega tanto... tanto é que eu não me lembro, eu acho que o que mais me motiva dentro da AE são as pessoas que trabalham comigo... e essas palavras das pessoas que frequentam os nossos eventos ou que tiveram algum contacto direto connosco ou com nosso trabalho, isso sim, motiva.

Entrevistado: Trabalhador 4 da organização sem fins lucrativos (T4AE)

Data: 1 de março de 2022

Local: Escritório da AE

Entrevistadora: Qual a tua função na organização? Em que consiste o teu posto de trabalho?

Entrevistado: A minha função na AE é ser mentor, ou seja, facilitador dos programas de formação que nós temos. Neste caso vou colaborando em vários programas, neste caso, este ano estou na maior parte do tempo com o Programa Y, ou seja, ajudo no planeamento do programa, no repensar as sessões e depois na implementação das sessões, avaliação, monitorização, follow-up do programa etc., sempre que é necessário também vamos colaborando com outros programas, não tem acontecido muito este ano, mas sempre que é necessário acaba por haver essa disponibilidade para colaborar nesses programas.

Entrevistadora: Qual o significado que atribuis ao seu trabalho?

Entrevistado: Primeiro faz-me sentido trabalhar numa organização que tem como propósito... o ajudar, permitir, facilitar o processo para que os jovens tenham ferramentas para estarem melhores no seu futuro... terem... sei lá, desenvolverem competências que muitas vezes não há oportunidade, não há sensibilidade, não há tempo para as trabalhar noutros contextos... isso faz-me sentido, ou seja, perceber que a principal missão da organização está associada ao desenvolvimento e ao bem-estar do ser humano. A nível específico do programa e vou-me focar mais no Programa Y que é onde tenho estado mais tempo neste ano, faz-me todo o sentido a questão do poder trabalhar com a gestão das emoções dos jovens... não propriamente da gestão das emoções porque lá está, é um programa curto mas do permitir o reconhecimento de algumas situações que lhes acontecem no dia a dia, como o estar atento ao outro, ou não, ser capaz de se colocar (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*), trabalhar esta empatia, ou pelo menos, deixar algumas sementes para que eles estejam mais atentos e sejam mais capazes, em vários momentos do dia a dia, de se colocar no lugar (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*)... e haver um pouco esta mudança de pensamento e igualmente para o professor porque lá está, nós focamos no aluno mas a postura do programa é muito que o professor também esteja presente e que vá interagindo com os alunos, se calhar de uma forma que às vezes não tem oportunidade, não vou dizer que seja sempre que não têm oportunidade e acredito que algumas pessoas não tenham tanta abertura e o programa também tem essa vantagem, ou seja, eu diria que o grande... portanto, o grande impacto que acaba por ter a este... mesmo sendo um programa que mesmo sendo curto, dá oportunidade aos jovens de se desafiarem a fazerem atividades que não costumam fazer, porque lá está, muitas vezes vão surgindo outras coisas ou parece que não é muito fixe se elogiar ou dizer um obrigado e nós sabemos disso, também tivemos a idade deles e nós sermos os facilitadores ou os promotores desse momento que traz alguma mudança para a escola e ferramentas, reflexão, que acabam por ser transversais porque lá está, há muita postura do conhecimento do que usamos ser partilhado e muitas vezes acontece, desde dinâmicas que usamos, programas, outras ferramentas, os professores também quererem usar ou até ficarem sensibilizados não só a nível do que é trabalhar no programa mas também das próprias ferramentas que são usadas e acredito que os vários programas da AE, mesmo o Programa X, por exemplo, tivemos também o (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*), trazem uma nova visão e abrem um pouco os horizontes... não é que alguns professores não estivessem já... quando digo professores, se calhar a comunidade escolar e até aos pais quando ouvem falar destes programas... não é que eles já não estivessem alerta para a necessidade deste tipo de momentos, mas o facto de se criar aquela hora específica para estarem a desenvolver, por exemplo, as competências de (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*) ou serem capazes de comunicar com os colegas ou como trabalhar em equipa ou até como se começou agora no Programa X, de trabalharem a

questão dos desafios ao nível profissional, de prepararem o futuro... faz toda a diferença o haver um momento específico para isso.

Entrevistadora: E o que é que significa para ti isso? Falaste de várias coisas que acontecem no programa e que para ti fazem sentido... quanto importante é para ti isso?

Entrevistado: É assim olha eu... para mim faz sempre sentido que esteja a fazer algo em que acredito, ok? Pronto, por isso todos os programas que estão a acontecer na AE fazem-me sentido, identifico que é uma necessidade... acredito nos programas, ou seja, no propósito dos programas, acredito nesta colaboração das associações sem fins lucrativos e se calhar, sem pensar só nas associações, pensar na comunidade com a escola, não ser tipo olhe eu trabalho na escola, eu trabalho numa associação... acho que era muito importante que nós pudéssemos trabalhar cada vez mais em modo comunidade e, por exemplo, a escola sempre que precisasse de alguém que falasse mais dos aspetos, por exemplo, literacia financeira, *(excerto retirado por questões de ética e confidencialidade)*, mas imagina qualquer problema, ou sobre informática, haver uma abertura para falarem com as empresas ou com uma associação até, uma junção de várias entidades ou também do encarregado de educação e juntar várias pessoas da comunidade e a escola ser muito mais aberta, até porque muita gente mais velha, nós acabamos por trabalhar mais com os jovens, mas a forma como se vai tocando, mesmo às vezes, sem querer, nos encarregados de educação, nos professores da comunidade também faz muito sentido.

Entrevistadora: Para sintetizar, posso dizer que o significado para ti é, ou seja, tu acreditas nos programas da AE e nos programas que implementas e acreditas na comunidade que se cria à volta disso e no que é possível construir em comunidade. Acreditas nos programas e no que é possível construir em comunidade.

Entrevistado: Sim, acredito nisso! É assim, sinto que há muita coisa que podemos melhorar como é lógico, mas a base faz-me sentido... se estamos a conseguir todos os objetivos a que nos propomos... sabemos que com todos os constrangimentos nem sempre é fácil, mas com as ferramentas que temos no momento, tempo, constrangimentos da pandemia etc., pronto o propósito está lá.

Entrevistadora: Como te apresentas do ponto de vista profissional: “eu sou colaborador da AE” ou “eu desempenho a função X”?

Entrevistado: Depende um pouco do contexto, mas se calhar, nos momentos em que me acontece mais vezes ter que dizer quem é que eu sou... o que é que estou a fazer no programa, é mais no contexto da escola, acaba por ser no contexto da escola... e agora, reportando a isso, eu costumo dizer que sou... acho que uso mais a palavra mentor, que sou mentor da AE no Programa Y... sim, algo do género... muitas vezes digo, quando começamos, faço parte da equipa da AE e estou a desenvolver o Programa Y... algo do género.

Entrevistadora: Quais os valores dos quais não abdicas?

Entrevistado: Preocupação com o bem do outro, do poder fazer o bem e quando não faço, também ter a atitude de o reconhecer... fazer um esforço para ser justo é algo que é muito importante para mim, de analisar as situações e perceber ao máximo, mesmo aquilo que eu estou a achar injusto, perceber também do meu lado... ok estou a analisar o suficiente para perceber se é justo, se não é... tenho muita essa preocupação... mais, sinceridade, transparência... mais... a empatia também é muito importante para mim, ou seja, eu perceber que... estar atento às necessidades dos outros, lá está e que às vezes há momentos em que mesmo na dinamização dos programas, em que está, de repente, alguém que se emociona com uma determinada situação, em que é importante desenvolver aquele tema e não olha, ok tenho que continuar... é algo que tento

trazer, portanto o que podemos trazer aquela situação e dar o espaço também à pessoa, porque acredito que os momentos também fazem a diferença... aquilo que nos aparece também deve ser aproveitado, mantendo a linha do programa, mas também esta linha não pode ser em modo de linha de montagem e aproveito essa palavra para dizer que é algo que nem sempre é possível mas... acredito também na importância de não ser este modo de linha de montagem e estar atento à especificidade de cada pessoa, de cada seja jovem, colega de trabalho, etc., pronto e outra coisa que isto me faz pensar é também... a importância de nós sermos... lá está, ser construtivo na forma de estar e com os outros e conosco próprios também... e acho importante nós analisarmos as situações para podermos evoluir, melhorar... pronto isto ser de parte a parte, de preferência que essa atitude construtiva com os outros e conosco próprios não é, nem sempre é possível, nem sempre fazemos das suas formas mas... sim, por aí.

Entrevistadora: Quais os principais valores da organização? Consideras que estes valores são partilhados por todos?

Entrevistado: Eu acho que como princípio a organização tem a intenção de promover uma melhoria na sociedade, seja através da promoção de competências com os jovens, com a comunidade escolar... acredito que esse princípio existe... e a equipa que está presente, a equipa que faz parte, do que conheço das pessoas que estão, também se regem muito por esses princípios, do estarem verdadeiramente motivadas para fazer a diferença pela positiva e o gerar impacto positivo na comunidade, nos jovens... acredito nisso... agora, a forma como isso é feito, lá está, nem sempre é totalmente coerente, sinto que muitas vezes acaba por acontecer, seja pela... ainda há pouco falávamos não é, da questão... de algo imposto pelo exterior, por exemplo, às vezes há prazos a cumprir e acabamos por mais do que gostaríamos de nos aproximarmos mais de um modo de linha de montagem que não é o que queremos e... pronto, lá está, às vezes não há o tempo suficiente para dedicarmos a isso e fazermos de forma diferente, ou seja, os recursos... voltando para a equipa, sinto que os valores ligados à forma como a equipa intervém no terreno e na forma como interage com os jovens, comunidade, eu sinto que há uma grande... que há uma coerência de valores, de forma de estar, dos princípios dos quais se regem e o estar verdadeiramente importado com o impacto que vão deixar e de perceberem que também, lá está perceberem as necessidades dos jovens estão à frente e o que é que podem fazer diferente e... noto que há uma vontade de aprender, de melhorar... a nível da organização era como estava a dizer, acho que há fatores externos que não ajudam, é verdade, desde como nós sabemos o trabalhar com financiamentos, com prazos, com às vezes a falta de sustentabilidade, ou de previsão a médio, longo prazo e acho que isso, por vezes, também passa, acaba por passar para a equipa, isto para dizer o quê, nós às vezes quando estamos a tentar passar uma cultura de capacitar, de ser justos, de contribuir para um futuro melhor... trabalhar a igualdade, etc. e depois, por exemplo, passar a ideia de que... temos que nos (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*), por vezes, sinto que há uma falta de coerência com aquilo que nós passamos aos jovens, à comunidade, no sentido de que... ok nós devemos ser justos, gratos, valorizar as nossas competências, tentar sempre evoluir e também o mercado de trabalho deve reconhecer isso, devem ser criadas condições adequadas para os trabalhadores, (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*). Claro que podemos encontrar e lá está, se calhar pela minha formação de base tenho sempre esta preocupação de... há algo que eu não gosto... (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*).

Entrevistadora: Sentes que a organização procura responder às tuas necessidades profissionais e pessoais?

Entrevistado: Ou seja, a organização, para mim... depois também temos aqui uma questão importante que é... a ver a parte mais de chefia que acaba por ser um pouco mais distante e mais com o foco nas questões mais burocráticas, etc. e depois temos a organização com, por exemplo, os colegas de coordenação que acabam por estar mais próximos, ok? E há uma resposta a necessidades diferentes... portanto, a nível de chefia, noto muitas

vezes uma preocupação, muito por exemplo, com os prazos com que se recebe, pronto, se a pessoa está doente, ou não, se está tudo ok, não tem que realmente... na altura de pandemia, senti que houve uma preocupação genuína com... mesmo a nível com familiares dos colaboradores, questão de necessidade, às vezes de dinheiro antecipado para o caso de alguém necessitar, etc., noto que a abordagem é muito mais esta, portanto, questão de prazos, se é preciso alguma coisa para aquele momento, algo assim geral. A nível de coordenação da organização, de coordenação mais próxima de gestão das equipas... sinto que há... sim que há uma preocupação de..., portanto, se a pessoa está a conseguir... gerir o programa, se o tempo que há é suficiente para se conseguir alinhar, por exemplo, a questão também que ainda há pouco falávamos de pensar na questão dos *workshops*, de fazer x *workshops* por dia e a pessoa também ter espaço para o descanso... mais... portanto, com as necessidades do colaborador, certo? Necessidades a nível geral, pessoais e profissionais... Portanto, vou agora segmentar na questão do programa, lá está... uma coisa que eu noto é que neste momento, até por questões de termos colegas de baixa, etc. está toda a gente com bastante trabalho e o que está a acontecer a nível de programas é que não há muito espaço para ver quais são as necessidades do programa, até para poder evoluir um pouco, ou seja, há pouco espaço para sair daquilo que é o estritamente necessário. Por exemplo, era importante sei lá, olha por exemplo, a questão de... sei que quem está responsável pela comunicação, por exemplo, seria importante haver mais recursos para o poder fazer, ou então noutro tipo de programas e não termos e não haver possibilidade, porque seria importante ter muito mais horas para fazer aquilo... ou outros recursos, então aqui é coisas, por exemplo... nos programas em que implicam *workshops*... haver espaço para perceber se é preciso mais algum material, se sei lá... se se pode ir, por exemplo, a questão de reunir com as escolas, com municípios, nos programas mais na parte da operação... o tempo acaba por não ser suficiente para estar/fazer tudo nos prazos que gostaríamos, por exemplo *workshop*, monitorização... depois *follow-up*, *feedback* e verificar o que é que se pode melhorar, ou seja, neste momento estão tão poucas pessoas para tantas funções que por mais que as pessoas... portanto, os mentores/coordenadores tenham noção que há muito mais coisas à volta que podem ajudar a melhorar os programas, a gerar mais impacto e até mesmo contribuir para... o impacto para a organização em geral, a comunicação da própria organização... não há... não há tempo. Eu acho que há consciência do... porque noto que todos os colaboradores, independentemente de serem de função de coordenação, ou não, têm consciência do que é importante para os programas evoluírem..., mas a questão do tempo e de estarem poucas pessoas para as funções acho que é um aspeto importante.... depois, por exemplo, necessidades pessoais... isto foi evoluindo ao longo do... eu noto que tem havido uma maior preocupação ou consciência da organização... das ferramentas que são passadas ao colaborador e do bem-estar do colaborador. Isto por exemplo, nós deslocamos em viatura própria e muitas vezes as ajudas de custo não eram suficientes para todo esse... o desgaste do carro, etc., isso foi evoluindo, mais... a questão também do descanso, do perceber que, como é natural, a pessoa se vai deslocar para longe e começa, por exemplo, às 7h00 da manhã, nesse dia será natural que não termine às 18h00, ou então se terminar às 18h00, no dia seguinte começar mais tarde. Penso também que isto se foi normalizando mais e percebendo que não é preciso quase uma autorização num papel, porque isto é algo natural que acontece e deixar também à consideração do colaborador que precisa de descansar e que há esta gestão, porque não é por estar a trabalhar 12 horas seguidas que vai entregar um melhor programa.

Entrevistadora: Usufruis de momentos de formação que colmatem as tuas necessidades?

Entrevistado: Então... no momento da pandemia acabou por haver ali uma adequação da formação quase forçada, ou seja, nós tivemos que, em tempo real, procurar formação, ferramentas para dar resposta às necessidades do momento... não foi algo propriamente imposto pela organização...

Entrevistadora: Isso foi uma procura autónoma, não foi uma formação, ou seja, foste autodidata, não foi uma formação que te foi cedida pela organização?

Entrevistado: Pois sim, penso que há uma abertura para se nós... se a equipa chegar com alguma proposta do género, olha era importante fazer formação sei lá, em Excel para desenvolver este programa... há abertura para isso. Agora, vir da organização de forma organizada, este mês, por exemplo, vamos ter formação nesta área que é essencial... isso não é tanto o hábito. Por exemplo, nessa altura que estava a falar da pandemia foi muito a equipa... a equipa é bastante... todos os elementos e isto também tem a ver um pouco com a primeira questão, todos os elementos têm uma postura muito proativa e de resolução de problemas, por isso, naquela altura toda a gente sentiu necessidade de x tipo de de formação e então procuraram, fizeram, e houve depois uma partilha entre equipa de olha, olha isto aqui e fazíamos em conjunto... houve a parte autodidata, mas também, não sei se se aplica, mas de equipa autodidata entre si e dessa partilha. Eu já usufruí de momentos de formação... penso que ainda se pode melhorar a questão de como é que se alocam as pessoas à formação, por exemplo, a questão do programa (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*), de perceber que não é um simples ir por ir e estar sempre a rodar as pessoas, claro que é importante as oportunidades serem diversificadas e também diversificadas nas pessoas a quem são dadas oportunidades, mas perceber que há programas que têm importância por si só, pelo conteúdo que é desenvolvido e não só pelo facto de sair do trabalho ou ir viajar... também perceber a motivação do colaborador e que penso que neste caso, portanto, neste programa específico até há uma preocupação intrínseca no... sobre a temática e de aplicação prática e até trazer esses ensinamentos para cá. Mais.... Tive oportunidade também de participar numa formação *online*, lá está e fui passando aos poucos o conhecimento à equipa, com algumas dicas e depois será objetivo, ainda não aconteceu, mas passar num momento de partilha mais formal, mas lá está, isto acaba por ser um pouco oportunidades que aparecem, penso que não há uma, algo organizado, do género, são estas as opções de formação tendo em conta os objetivos que até foram definidos em conjunto para a organização e então há x vagas e isso ser depois distribuído... organizado, planeado.... Segundo eu tenho visto, não há um planeamento de formação para aquele ano, por exemplo, é conforme o que vai surgindo.

Entrevistadora: Alguma vez participaste na definição e/ou elaboração da formação oferecida pela organização?

Entrevistado: Na construção da formação, não. Já colaborei a pesquisar formação que existisse, porque há muito esse princípio na organização de se partilhar..., mas de construção de um plano, de ajudar na construção das prioridades de um plano de formação etc., não. Pronto, agora há esta cultura de aqueles momentos em que alguém participa em alguma formação, depois também se ir partilhando de forma mais formal ou informal com os colegas.

Entrevistadora: Na tua opinião, para que serve a formação? Como perspetivas a importância da formação e que modelo de formação consideras mais adequado?

Entrevistado: Ok... Como é lógico que vejo a formação como algo mesmo muito importante nas organizações e acho que pode haver um funcionamento de uma sei lá, diria híbrido, ou seja, a formação não terá que ser só com entidades externas, mas mesmo dentro da formação, lá está, aquilo que nós passamos para o exterior dizermos que, valorizar a opinião de cada um... cada um pode sempre dar um contributo seja aluno, professor, seja coordenador ou seja mentor, etc., faz todo o sentido. Por isso eu diria que, primeiro, haver um estabelecimento das prioridades definidas em equipa daquilo que é importante tendo em conta a estratégia da organização, etc., acho muito importante! Mas para isso também é preciso tempo e as prioridades bem definidas, que é algo que eu, lá está, isto vai um pouco de encontro às perguntas anteriores e desculpa, porque se calhar... algo... lá está, não é desculpa, isto vai acontecendo, uma pessoa vai-se lembrando de outras coisas que é, um dos aspetos que penso que é importante e que nós transmitimos nos programas, por exemplo no Programa X, etc., de transmitir, de estabelecer prioridades, de perceber os talentos, o potencial, depois usar isso, também é importante acontecer aqui e para isso, haver ali espaço para no início do ano a organização ser

clara nas prioridades, nos objetivos... claro que há muitas mudanças, nos últimos tempos tem acontecido muito com a questão de pandemias etc., mas se houver mais clareza nisso e depois a organização também dar mais dicas ou mostrar que caminho gostariam de seguir, quais são as prioridades a nível de formação e haver a oportunidade para, em equipa, se debater esse aspeto e a equipa também trazer algumas dicas sobre quais são as suas necessidades a nível de formação... até se já conhecem alguma coisa, se eles próprios, quando faz sentido, mesmo a nível de lá está, coerência ética ou o que seja, quando eles próprios também poderão ser os facilitadores dessa formação, isso é logo um princípio, lá está, haver uma definição que pode ser redefinida ao longo do ano, mas haver um plano e espaço para a equipa colaborar nesse plano e trazer propostas, ideias etc., ... a parte híbrida é isso, ou seja a organização estar atenta até na imensa rede que há com parceiros o que é que podem trazer para dentro da organização e nós termos ou até ir ter formação *in loco* com essas entidades e depois, dentro da própria organização, também o que é que pode ser transmitido, o que é que pode ser passado, porque lá está, nós temos o funcionamento muito de *multitask* e acabamos por aprender uns com os outros certas coisas, seja Excel, por exemplo, que ainda há aspetos que tenho que desenvolver... lá está, acho que isso é importante e a formação, lá está, pode ter um aspeto de formação contínua, certas áreas poderá ser importante que haja determinados momentos, uma vez por mês, trabalhar aquela questão sei lá de comunicação... agora estou um pouco a divagar, mas, por exemplo, uma vez por mês tínhamos formação na área de comunicação, ou de estratégias para trabalho com os jovens, até para dar ali um *refresh* etc. e depois haver momentos específicos de algo que é necessário para aquela questão. Sinto que muitas vezes estamos a fazer omeletes sem ovos ou só com gemas, só com claras, da forma que calha... isto é muito interessante e também mostra a capacidade da equipa, mas em certos aspetos seria importante que fossem dadas condições e às vezes até se conseguiria com parceiros etc. e pronto, e se este plano também estiver definido dá-se a oportunidade de alocar de forma mais adequada ao colaborador que tem essa necessidade pronto, de fazer melhor a ligação entre necessidade e oportunidade que muitas vezes sabemos que tem que ser em cima da hora e acaba por ser quem está disponível, quem não tem workshops naquele dia pronto.

Entrevistadora: Usufruis de momentos de convívio e socialização com todos os teus colegas?

Entrevistado: Não o suficiente... ou seja, nós temos alguns momentos, por exemplo... e aqui como é que eu explico... por exemplo, às sextas-feiras temos uma reunião de equipa com toda a gente da organização... mas o tempo é curto, às vezes há mesmo informações importantes para passar para além de como é que as pessoas estão, como correu, como é que não correu... não ser só formal mas, por mais que se quisesse dar espaço para isso, acaba por ser muito curto... não... não há muito, não é tempo suficiente nem contexto ideal para ser considerado... com a quantidade de coisas a acontecer e que é importante passar também... não sinto que seja suficiente e depois o formato não é, é um formato *online*, é claro que se calhar aqui o formato híbrido teria de acontecer um pouco... a distância das pessoas etc., mas é um tempo muito diminuto nós... cada pessoa vai tendo a palavra, à vez e vai sendo facilitado por um dos colegas que vai dando a palavra a cada um, de uma forma relativamente informal, mas a pessoa lá está, entre mostrar o que está a acontecer no programa que está, porque lá está, nós não podemos estar todos em todas as coisas e é bom também perceber, porque aprendemos sempre uns com os outros e depois sempre que for necessário, estamos mais a par dos programas para conseguirmos entreeajudar... tempo para isso, para alguma coisa que até usamos nova, que aconteceu, que queremos passar esse *feedback* ou até como é que estamos a sentir, o que é que está a acontecer... que são, às vezes, 5 minutos por pessoa, depois mais a própria chefia ter a oportunidade de dar informações que não costumam... que é natural que sejam reuniões que há com parceiros estratégicos etc., programas novos que vão acontecer, também é importante nós temos noção, entre isso tudo acaba por ser tudo, às vezes, muito à pressa e que seria bom nós termos mais momentos assim, porque ali a nível de convívio acaba por... não há tempo, nem é espaço para acontecer, depois com a questão da pandemia os nossos momentos acabaram por ser muito *online*, pronto, conseguimos, em algumas alturas, criar momentos de eu diria até de plena diversão

entre equipa... com toda a gente da organização e isso faz, penso que faz falta de nos vermos dessa forma... depois sei que há o princípio ou a ideia de haver encontros penso que de 2 em 2 meses, por exemplo, entre a equipa mas não tem sido... não tem acontecido presencialmente.

Entrevistadora: Mas aconteciam?

Entrevistado: Para mim é um pouco difícil de dizer, porque eu nunca senti essa frequência dos 2 em 2 meses, porque mal entrei, passado um mês, entramos em fase de pandemia, em alturas em que era proibido também a circulação de pessoas, então acabámos por fazer, portanto, tivemos um encontro no... sei lá, eu diria para aí de meio em meio ano, nem isso se calhar, que acabou por acontecer e um tempo relativamente curto, por exemplo, recordo-me que ficámos todos... eu aqui se calhar vou falar também pelo grupo, senti que foi geral, quando fizemos uma caminhada perto de Castelo Branco, acabou por ser uma tarde, porque fomos não é, a viagem de manhã e depois estar ali um bocadinho... quando começa o pessoal todo a conviver, a partilhar músicas, a cantar, a poder descontraír e se libertar para falar também de algo que importa muito, foi quando tivemos que ir embora e se calhar, aqui a questão do... do gasto que se poderia ter numa estadia, seria um ganho grande, pelo lá está, por esta construção da equipa que se queria criar... eu até digo, eu sou muito apologista de se fazer aqui um mix entre até com estes momentos não serem só coisas assim muito pontuais e muito rápidas, mas aproveitar e ser uma mistura entre... estar a pensar focado em determinado programa, até de ver a organização também de forma mais macro, interligação entre as coisas que estão a acontecer na organização, programas etc. e depois também o simples convívio pelo convívio, simplesmente, porque umas coisas ajudam às outras e, se calhar, se pensarmos entre nesses momentos, estar das 9 às 6 em formação ou em foco total a planear um bootcamp, se calhar pode gerar mais criatividade, ideias etc. e até produtividade, se no meio disso há o momento de uma caminhada, daquelas caminhadas até que se falam muito agora, que é simplesmente andar e falar e ir pegando até em pontos chave e isso ir gerando pronto... acho que se pode fazer uma mistura muito saudável dessa forma.

Entrevistadora: Sentes que existe abertura por parte da organização para poderes dar sugestões e que as mesmas são tidas em conta?

Entrevistado: Ok... diria que uma coisa é a abertura, outra coisa é depois a execução. Então, eu penso que abertura para ouvir as opiniões, isso, opiniões/sugestões foi sempre havendo... ou seja, entre equipa vai-se... e até temos momentos específicos para isso não é, justamente no final do ano letivo, de pensar o que é que se pode melhorar e depois no início ou no planeamento dos programas há espaço para sugestões. Agora, a execução das mesmas é algo diferente, seja por motivos de orçamento, por motivos de tempo, por motivos de lá está, voltando à questão, até acredito e já senti que algumas sugestões até foram bem acolhidas pela organização, mas depois no meio de tantas coisas e se calhar com falta de mão de obra suficiente etc., aquilo acaba por ficar perdido porque outras coisas têm que passar à frente porque há urgência e depois já nem é só questão de urgência, é mesmo porque já ficou no meio de tanta coisa... isso acontece... pronto, isso acontece muito, acaba por acontecer muitas vezes. Depois, uma coisa são as sugestões a nível de programa, não é, de programa, de ideias para as coisas, outra coisa são as sugestões a nível de funcionamento organizacional, questão de salários, condições de trabalho etc., aí sinto que é mais fechada a cultura da organização... até diria que há alguns tabus nesse sentido. Eu sou da opinião que há questões que podem ser debatidas, principalmente quando são comuns, que é importante que possam ser faladas em conjunto, isso até gera uma maior diria confiança, sinceridade, etc., mas pronto, sinto que isto aqui já são questões diferentes quando se trata desse tipo de aspetos.

Entrevistadora: Como vêes o feedback dentro da organização?

Entrevistado: Pronto, visto que nós temos momentos, na minha opinião, insuficientes em conjunto, o *feedback* de equipa acaba por ser reduzido. É claro que não vamos dizer que todas as semanas a equipa vai ter 2 horas, isso também face à situação atual é difícil, até pela questão de carga horária... isso é difícil ter os horários coordenados etc., ... também não diria que teria de ser muito tempo, mas lá está, como falei, se calhar para além daquela, da reunião que temos à sexta-feira, haver também um espaço mais específico para informações úteis, haver espaço para também seria importante... *feedback* direto, sinto que há espaço para isso... só que o que é que acontece... às vezes, a forma e o tempo não são os ideais, por exemplo, nós às vezes acabamos por o nosso *feedback* ter que ser algo que não seria ideal, como por exemplo, um áudio durante uma viagem, em que a pessoa sabe que naquele dia não vai ter muito tempo para falar ou até queria passar uma informação importante e manda um áudio para um colega enquanto vai a conduzir. Como é lógico, a forma como se passa o áudio não é ideal e a forma como o colega vai estar a ouvir também... se calhar com a atenção dividida entre outras coisas... por isso, eu não tenho aqui uma fórmula mágica não é, mas... o *WhatsApp* pode ser uma ferramenta que pode ajudar nisso, mas também não acho que seja ideal, porque às vezes também sinto que há muita... que há muita coisa ali a acontecer, quase uma abordagem e lá está, nós sabemos que o ideal seria estarmos focados no *workshop* etc., haver ali mais momentos para se poder estar a tratar realmente do.... de melhorias em tempo real ou de passar *feedback*, de ouvir a opinião do colega... isto claro que se pode fazer de forma natural e espontânea claro, também acredito nisso, mas o formato em que estão as nossas reuniões ainda me parece demasiado... formal ou fechado para isso, sim.

Entrevistadora: Como lidas com conflitos internos?

Entrevistado: Hum... com os conflitos internos... então, como é que eu lido... a minha postura é sempre tentar, pelo menos, ouvir os vários lados envolvidos na situação... e se possível, tentar falar diretamente com as pessoas... hum... também o às vezes, o alertar e ter a consciência eu própria e depois num momento de conflito, percebermos, em conjunto, que se calhar o facto de ter sido falado por mensagem ou não ter sido ao vivo que pode fazer a diferença na interpretação da informação. O que tenho sentido, muitas vezes, é que certos conflitos ou debates que têm acontecido, e é interessante agora pensar nisso, porque tem a ver também, se calhar, com esta questão do tempo para falar realmente, porque às vezes não tem que ser, eu não acho que nós tenhamos que estar sempre em reuniões, sempre em conversas, sempre em momentos de convívio, agora, às vezes, é a qualidade desse tempo, acho que é mais isso... porque o que é que acontece, as pessoas falam e vão falando, mas se às vezes uma mensagem escrita rápido, se é um áudio enviado rápido, se há pouca possibilidade de estarmos juntos, se calhar, a informação passa de forma menos clara e já me apercebi de muitas vezes que isso aconteceu e eu sinto que muitas vezes, a minha a minha postura nesse conflito foi de... perceber também de onde é que tinha vindo, muitas vezes fui eu que interpretei de forma errada a informação que vinha do outro lado e às vezes, é mesmo criar a oportunidade para ouvir a outra pessoa e perceber, ok T4AE, realmente percebeste algo totalmente diferente e isso tem a ver com realmente, com a questão, por exemplo, dos momentos em equipa e mais do que, como disse e volto a dizer da quantidade, da qualidade de momentos... mais... tentei sempre resolver os conflitos de forma construtiva, mas sei que nem sempre foi possível, sei que, em algumas vezes, principalmente com certas questões que são mais sensíveis na organização e que são mais tabu... acabou por ser... pronto, não estar a continuar a bater naquele ponto... por perceber que é algo que é assim tão distante ainda, a forma de estar, de pensar sobre aquele assunto... (*excerto retirado por questões de ética e confidencialidade*) que pronto, às vezes é quase um perceber, pronto, não neste momento, ou tão cedo não vale a pena voltar a tocar neste assunto. Se calhar vai trazer menos pontos positivos, mais pontos negativos do que positivos, porque também tento procurar um estado de espírito que me permita chegar a quem é o nosso público-alvo com uma energia positiva e para conseguir dar o exemplo de alguma forma.

Entrevistadora: Estás habituado a celebrar momentos de sucesso?

Entrevistado: Hum... de forma pontual, vamos fazendo... eu diria que acaba por se estar tão absorvido nas operações... lá está, vão-se comunicando pequenas vitórias é verdade, alguma turma nova que se conseguiu algures no Alentejo, ou alguma sei lá, um impacto, por mais pequeno que seja em algum local... acho que ainda se pode fazer mais e acho que é mesmo aquilo estava a dizer... de sinto, sinto-me e sinto também a equipa muito absorvida no fazer acontecer... sinto que até no geral somos pessoas que dão valor às pequenas vitórias e até às pequenas conquistas num simples aluno, numa simples turma... só que isto lá está, não é todos os dias que se vai comunicando, depois, às vezes, mais uma vez volto ao *WhatsApp* que que é algo que também acho que é importante perceber, é a forma como se comunica, como se transmite, tenho dúvidas que será o ideal, esta questão do telemóvel pessoal, por exemplo, com questões de trabalho, com muitos grupos etc., e muitas plataformas, *e-mail*, *WhatsApp*, etc. eu, pelo menos, sinto que às vezes mesmo para, ao sair de uma escola e pensar, eu queria mandar esta fotografia, eu queria mandar isto, pá mas já passa da hora, a pessoa ainda vai pensar olha mais uma coisa naquele grupo, porque hoje até vieram tantas coisas de trabalho que penso um bocadinho antes de mandar essas coisas para também não estar a encher, porque eu própria sinto que, muitas vezes, é muita comunicação no telefone pessoal de questões de trabalho, seja positivo ou negativo, pronto.

Entrevistadora: De que tipo de flexibilidade gozas na organização?

Entrevistado: Ok, flexibilidade, por exemplo, em relação a férias há uma, nós sabemos que há um período que é o mais indicado, lá está, neste caso como trabalhamos com o horário escolar, há ali uma altura que toda a gente tenta que seja naquela altura... sinto alguma flexibilidade, sei lá, se alguém precisa mesmo de ter férias em determinada altura, visto que... acho que há a postura do género, se o mentor, se o facilitar, quem seja, tem noção que consegue cumprir os prazos ou consegue manter o programa em funcionamento e coordenar para que aquela sexta-feira esteja livre, aquele dia da semana esteja para determinada coisa, há alguma abertura para isso. Por exemplo, a nível mais de gestão da equipa não é, essa questão de horários e tal... a nível de horário de trabalho acho que há mais flexibilidade agora. Quando entrei, por acaso, senti isso de forma um pouco diferente como falei ainda atrás na entrevista... era um pouco mais complicado aquela questão de perceber, por exemplo, quando se sai mais cedo, quando se sai mais tarde, como é que se faz, tem que se avisar... isto agora está um funcionamento mais natural e de mais responsabilização do colaborador, nesse aspeto sinto isso, flexibilidade do local de trabalho, também noto que há essa postura e a questão do teletrabalho, da pandemia, veio ajudar a que essa flexibilidade fosse um pouco mais... que avançasse mais rápido. Havia mudanças que eram necessárias e essa flexibilidade acabou por acontecer, de forma quase natural e neste momento... lá está, vamos gerindo, sim.

Entrevistadora: Como descreves a comunicação dentro da organização? Como caracterizas as relações interpessoais nesta organização? De que modo os trabalhadores comunicam entre si?

Entrevistado: Ok... hum, a comunicação dentro da organização, hum... eu penso que pode ser mais clara..., porque a comunicação também está associada aos objetivos de organização, das prioridades, ao funcionamento e há aqui aspetos do funcionamento, das prioridades, que ainda não estão muito claros e... teria, na minha opinião, logo vindo de um nível macro, a comunicação... precisa de ser melhorada e ser mais claro. Portanto, é importante que seja clarificada e muito associada a essa questão da... do caminho ser claro e ser... e portanto... acho que é isso, pronto, acho que me expliquei.

Entrevistadora: E relativamente às relações interpessoais?

Entrevistado: Sim, pronto. Como já fui falando, penso que às vezes as plataformas que nós usamos não facilitam, numas coisas sim, porque por exemplo, um *WhatsApp* é rápido para passar informação, até uma foto

etc., mas depois... também nem sempre é o ideal, por exemplo, uma questão, a comunicação a ser por formato *online* etc., lá está, há a questão prática, nós não estamos todos no mesmo sítio, mas também iríamos usufruir se houvesse maior possibilidade de estarmos a trabalhar em conjunto, não digo sempre, até porque já verificamos todos que há vantagens em poder, por vezes, estar a trabalhar sozinho, haver esta flexibilidade, claro que sim, mas depois, para determinado tipo de coisas, é importante uma comunicação diferente e isso vai havendo essa preocupação, por exemplo, quando se esteve... ou quando se está a planear algo com a dimensão do bootcamp, se calhar, faz-se uma reunião, nem que seja *online*, em que as pessoas estão e está toda a gente e se vai falando... outros assuntos, lá está se calhar já sabemos que vão seguir por *e-mail*, mas... hum... acho que ainda é preciso mais... para além da clareza que falei, mais momentos em equipa com qualidade de momento em equipa, os canais de comunicação também era importante perceber como é que... como é que eles podem funcionar melhor... não sei, olha por exemplo, até a questão de plataformas como o *slack*, por exemplo, em que se pode ir pesquisar, depois é aquilo que estávamos a falar, por exemplo, certas sugestões ficam perdidas, muitas vezes, como não há, como às vezes faltam formas de organizar essa informação, essas coisas ficam um bocado perdidas no tal *WhatsApp* e por melhor que seja a intenção, aquela ideia que se deu de fazer x coisa com uma turma vai ficar lá no meio e se calhar se tivéssemos outra plataforma, não é acrescentar, ok, não é trazer ainda mais plataformas, isso acho que já seria demais, mas usar uma plataforma que permitisse, por exemplo, sugestões para *workshop*, sugestões para bootcamp ficarem lá, porque há coisas que nós vamos até falando, como somos pessoas idiotas e proativas e tal, há coisas que vamos falando ao longo do ano e assim, se calhar, toda a gente se sentia mais ouvida e até era mais útil e mais produtivo para todos se a comunicação também fosse mais organizada e valorizada, não é? Porque assim todos nós, é que eu falo mesmo e eu aqui diria, digo que eu sou muito lá está, de dar ideias e de ir falando e tal, mas às vezes é tanta coisa, ou textos grandes, ou mais um monte de fotografias que fica lá perdido e se calhar, tal como eu sinto isto e depois se calhar já andamos a repetir, as outras pessoas também devem sentir e é chato pronto.

Entrevistadora: De que forma a tua chefia motiva e suporta o teu trabalho?

Entrevistado: É assim... de chefia mais indireta, sinto que não há o espaço suficiente, o tipo de relação, o tipo de comunicação, eu própria admito que não me sinto completamente à vontade para falar de certos assuntos, porque... já me indicaram de forma direta que não queriam falar de certos assuntos ou... por isso lá está, não sinto que às vezes seja, não sinto que haja um espaço propriamente, totalmente aberto e seguro e construtivo para se falar. A comunicação até sinto que... que é educada, ou construtiva, mas depois, o ambiente que se passa, que se sente, eu não me sinto completamente à vontade para falar de tudo, para falar de todo o tipo de necessidades. Como é lógico, algumas... até fazem sentido falar com a chefia mais direita e sim... depois também os estilos de comunicação, são bastante diferentes... não vou dizer que também não há espaço para eu melhorar o meu, para readaptar etc., e readaptar com a pessoa que estou a falar, mas... é bastante diferente e a... e a postura também... por isso, por isso não fica muito fácil, depois sei que certas opiniões também são diferentes, então pronto. Agora, como dizia há aqui algumas preocupações que noto que são assim claras de nível de pagar a tempo, etc., mas algo assim mais geral...

Entrevistadora: Mais virado para a motivação... claro que dinheiro é uma motivação, o receber a horas, claro, mas para além disso...

Entrevistado: ..., mas para mim há algo mais para além disso...

Entrevistadora: Sentes que isso acontece?

Entrevistado: Não, não, algumas coisas não, algumas coisas... pode não ter totalmente noção etc., pronto, mas a motivação... às vezes sinto que é um pouco descurada, porque... por falta de espaço, de tempo, sei lá, de conhecer bem os colaboradores que estão à frente, mas que acaba por... o potencial dos colaboradores não é

totalmente aproveitado, na minha opinião, seja por que motivo for... de tempo, de espaço, prioridades, de forma como se usam as prioridades, o funcionamento, o que seja, isso também desmotiva *(excerto retirado por questões de ética e confidencialidade)*. De chefia direta, lá está, no que me diz respeito tem havido muita mudança... e o que é um pouco e complica, dificulta um pouco a comunicação com ambas as partes, porque lá está, é mais uma vez um conhecer a forma como a outra pessoa e como eu, neste caso, comunicamos as necessidades de cada um etc. e lá está, ainda há pouco tempo me apercebi que aquilo que eu tinha mantido de funcionamento, que funcionava bem com quem estava em chefia direta, com outra chefia funciona diferente e... que faz sentido que lá está, é importante haver espaço para percebermos, ok, a partir de agora comunicamos desta forma, faz mais sentido assim, irmos alinhando isso e na minha opinião, ainda não houve espaço suficiente, até a nível de às vezes de tempo para se alinhar, porque são coisas que muitas vezes são imprevistas e que mudam muito rápido e depois não sabe durante quanto tempo vai ser e isto é um pouco desgastante para ambas as partes, mas lá está, eu aí sinto que há com chefia direta, sinto que há espaço para ouvir, para estar mais atento às necessidades do facilitador e também no terreno. Depois há uma coisa que é interessante, que é a noção da pessoa que está em chefia direta também tem, tanto da visão mais micro de terreno, como também até a noção macro e isso é importante e é mais uma segurança de não seres só tu que sabes do que está a acontecer, mas lá está, agora é mais alinhar, porque... neste caso tem havido nos programas em que tenho estado envolvida e tal, tem havido muita mudança... na chefia direta.

(excerto retirado por questões de ética e confidencialidade)

Entrevistado: Trabalhador 5 da organização sem fins lucrativos (T5AE)

Data: 22 de julho 2022

Local: Espaço onde se realizou um dos eventos da AE

Entrevistadora: Começava por pedir que contextualizasses um bocadinho a tua função na organização, em que consiste o teu posto de trabalho?

Entrevistado: Ok, então o meu posto de trabalho, a minha função, nomeadamente, é mentor... A minha função consiste, entre várias coisas, em preparar tudo o que tem a ver com os *workshops* pelos quais nós somos responsáveis de dar, ou seja, preparar os *workshops* desde a sua construção, conceção, até ao planeamento, até depois à facilitação do *workshop*. Hum... cabe-me também todo o contacto quer com as escolas, quer com os professores, quer com alunos, ou seja, a mediação entre a organização e as entidades com quem nós trabalhamos, hum... e depois também hum... toda a parte de monitorização, ou seja, de reflexão e avaliação da parte que nós fazemos no local, nas escolas, do trabalho que nós fazemos nos *workshops* com os alunos.

Entrevistadora: Qual é o significado que atribuis ao que fazes, enquanto pessoa e profissional?

Entrevistado: Então eh... o principal significado que eu atribuo, ou a vantagem, ou o impacto que eu acho que este trabalho tem, é haver uma vertente de outras coisas que também são precisas de trabalhar na área da educação e que a escola não oferece, ou pelo menos, a escola pública, no seu currículo normal, não oferece, tipo trabalhar diferentes temas, diferentes capacidades que normalmente no currículo normal das escolas, não existe espaço para isso. Então eu acho que o significado do nosso trabalho vem daí, da educação não formal como uma ferramenta que é, no fundo, complementar a tudo aquilo que a educação formal faz e, para além disso, vejo o meu trabalho como uma perspetiva de futuro, ou seja, nós hoje fazemos isto, porque acreditamos que é importante e oferecemos estas opções às escolas, às autarquias ou o que quer que seja, mas eu acho que aquilo que nós fazemos hoje de uma forma hum... não é voluntária, porque trabalhamos, mas de fazemo-lo porque acreditamos, pode ser um caminho para que, no futuro, se calhar a educação seja vista de outra maneira, as escolas já queiram incluir este tipo de programas nos seus currículos normais, a educação seja reformulada, ou seja, para agora é importante, porque colmata uma coisa que não existe como oferta para todos, mas pode ser que no futuro, aquilo que nós estamos a fazer agora, mostrando resultados, que passe a ser incluído nos currículos obrigatórios das escolas.

Entrevistadora: E para ti, enquanto pessoa, isso é importante?

Entrevistado: É importante, isso para mim é importante, porque nós trabalhamos com os jovens que são o futuro. Ou seja, se eu agora, o meu trabalho é trabalhar eh... certas capacidades, certas competências dos jovens, isto eu faço, não apenas para que eles agora percebam qual é que é a importância de a ou b, mas para que no futuro isso tenha resultados e para que eles se tornem pessoas melhores e, sobretudo, mais capazes de enfrentar o que quer que seja.

Entrevistadora: Quando tens que te apresentar do ponto de vista profissional, como fazes? “Eu sou colaborador da AE” ou “eu desempenho a função X”?

Entrevistado: Eu normalmente digo sempre que eu sou educador social, porque essa é a minha formação base hum... e associo muito ao trabalho que eu faço hum e digo que trabalho numa organização social, da área da educação, normalmente é assim que eu explico às pessoas o que é que eu faço e depois elas perguntam ah, mas exatamente, o que é que fazes? E depois eu digo que sou formador, sou facilitador, sou mentor como

queiram chamar e depois explico a parte dos *workshops*, que desenvolvemos e aplicamos diferentes tipos de programas para diferentes públicos e diferentes competências nas escolas e pronto, depois desenrolo um bocadinho por aí, mas apresento-me como a minha profissão e o sítio onde eu trabalho.

Entrevistadora: Quais são os valores dos quais não abdicas por nada? Os que chamamos de inegociáveis...

Entrevistado: Ok, mas tu queres que eu diga os meus valores, enquanto pessoa, ou do ponto de vista do trabalho, do género, se fores contratada, quais são os valores para ti que são mesmo importantes, ou os meus valores enquanto pessoa?

Entrevistadora: Os dois.

Entrevistado: Ei... então, começo pelo trabalho que é capaz de ser mais fácil, então hum... os meus valores, se eu for trabalhar para um sítio, uma coisa que eu estimo muito, em primeiro lugar, é sempre a sinceridade e a honestidade, porque gosto de saber com o contar e também gosto que as pessoas tenham à vontade e abertura para que eu também possa ser honesto e sincero em tudo. Ou seja, eu não gosto de estar num sítio onde eu não posso dizer aquilo, ou tenho que de alguma maneira fingir ou forçar o que quer que seja, porque isso depois também me leva a pensar que a pessoa com quem eu trabalho também tem duas caras e que se calhar é tudo ok à minha frente e depois por trás vai dizer isto, ou aquilo. Portanto, acho que a transparência, a honestidade, a sinceridade é super importante. Hum... depois, não é que seja uma coisa que não seja totalmente, que eu não consiga abdicar, mas é muito importante para mim um certo tipo de flexibilidade, não só no que diz respeito a eu precisar de fazer alguma coisa e ser na boa e conseguirmos conciliar e vou um bocadinho mais cedo, um bocadinho mais tarde, não só nesse aspeto hum... mas também no ponto de vista das pessoas serem flexíveis, porque se preocupam contigo não só como trabalhador, ou seja, vêem-te como uma pessoa e conseguem ser flexíveis, às vezes, e perceber que tipo, o trabalho não está acima de tudo e que aquela pessoa faz um trabalho, tem que ser competente, tem que ser eficaz, mas também é uma pessoa que às vezes tipo... pronto... portanto, essa transparência, essa flexibilidade acho que são assim as coisas mais importantes para mim no trabalho. Hum... na vida... sei lá são tantos valores que eu acho que são importantes, mas também tem muito a ver com a honestidade, com a verdade hum... a confiança, hum... acho que é essencialmente a ver com isso.

Entrevistadora: Na tua perspetiva, quais são os valores da organização?

Entrevistado: Hum... aí agora esta é difícil, porque eu estou a pensar na realidade, o que é que são valores, não é? Eu disse aqui tanta coisa, será que estas coisas que eu disse são valores ou são só tipo perspetivas? Hum... olha eu acho que a organização onde eu trabalho prima muito pelo bem-estar dos seus trabalhadores... no geral, claro que há situações e situações e depois até pode haver outras situações em que eu possa achar ah isto aqui não foi nada bem feito, porque eu estou mega cansada, porque estou exausta e não sei quê, mas, de uma forma geral, acho que toda a gente se preocupa muito uns com os outros, não só tipo de cima para baixo, mas acho que há assim mesmo uma linha transversal. Acho que o bem-estar é muito importante. Hum... e a isso posso juntar o facto não só da preocupação de como saber como é que as pessoas estão, mas também o facto de haver uma preocupação para que existam momentos extra trabalho, momentos mais de lazer para as pessoas se sentirem bem, para se conhecerem melhor, para conviverem num espaço fora daquilo que é o habitual de trabalho. Portanto, acho que essa preocupação com o bem-estar dos trabalhadores é importante, hum... acho que uma coisa que a organização também se preocupa a dada altura é também a margem de progressão das pessoas, ou seja, que elas possam aprender mais coisas, que não fiquem cingidas ali a um espaço e que tenham a oportunidade de olha eu gostava de experimentar isto, eu gostava de experimentar aquilo, existe essa abertura, pelo menos eu tenho sentido que existe essa abertura também, hum... acho que é isto.

Entrevistadora: Achas que estes valores são partilhados por toda a gente na organização?

Entrevistado: Ah... neste momento eu sinto que sim, neste momento acho que não há hum... ninguém que eu pense, olha esta pessoa não faz isto, não é preocupada, não é... neste momento, não sinto.

Entrevistadora: Já foste respondendo a esta pergunta, mas, ainda assim, sentes que a organização se preocupa e tenta responder àquilo que são as tuas necessidades profissionais e pessoais?

Entrevistado: Sim, acho que sim. Hum, pronto, lá está, já disse que isso acho que era um dos valores da organização, na realidade não sei bem se isso se traduz num valor, mas uma preocupação. Hum, acho que sim. Eu, pelo menos, sinto que tenho abertura para se eu tiver alguma questão, eu posso falar a perguntar, ou dizer olha passou-se isto, acho que não, nunca senti que não houvesse esse espaço ah e lá está, depois também tudo o resto que envolve, tipo promover momentos fora de trabalho, acho que isso revela a preocupação que a organização tem ou tenta ter. Tipo... melhor, ou não tão bem conseguido, dependendo dos momentos, mas isso é uma preocupação. Isso é uma questão.

Entrevistadora: Tens acesso a formação suficiente e que vai ao encontro daquilo que são as tuas necessidades enquanto profissional?

Entrevistado: Hum... é assim, eu não sei se lhe chamaria formação, mas eu sinto que sempre que eu tenho alguma dificuldade, ou alguma coisa que eu não sei fazer, ou preciso que me expliquem, essa explicação ou esse auxílio, existe sempre, não é? Nunca me senti desamparado, tipo eu não sei fazer isto e agora, como é que eu vou fazer? Vou fazer de qualquer maneira e depois seja o que Deus quiser. Não, tipo, eu sinto que se eu tiver que procurar ajuda, ou se eu não souber fazer algo, essa ajuda existe sempre. Não sei é se lhe chamaria formação, dependendo do que é que esse termo... imagina, se disseses assim, olha já tiveste que aprender a fazer, ser melhor no Excel, imagina e a tua organização disponibilizou-te uma formação em Excel, isso não, não é? Mas nunca me negaram nenhum tipo de ajuda, auxílio, explicação, o que quer que seja, pronto.

Entrevistadora: Alguma vez estiveste ou participaste naquilo que é a definição de algum momento de formação, ou até mesmo, imagina, procurares qualquer coisa e dizer olha isto podia ser interessante, teres voto nessa construção no que poderia ser uma possível formação. Isso já aconteceu?

Entrevistado: Hum, não. Acho que da minha parte, não. Não, portanto, não sei se seria uma coisa que poderia acontecer, caso eu sugerisse. Nunca, nunca aconteceu.

Entrevistadora: Na tua opinião, para que é que serve a formação? Como é que tu colocas, posicionas esta importância da formação e qual o modelo que consideras mais eficaz?

Entrevistado: Então, a primeira, para que é que serve a formação no geral. Olha eu acho que a formação serve sempre para nos complementarmos a nível profissional, porque a verdade é que todos nós estudamos para alguma coisa, mas cada vez mais as áreas vão sendo tipo mais amplas, ou seja, podemos ter pessoas a trabalhar na mesma área com diferentes tipos de formação, ou seja, equipas multidisciplinares e às vezes surgem trabalhos, se calhar um bocadinho mais específicos, para o qual nós não tivemos uma formação assim tão assertiva. Então, apesar do nosso *background* ser fixe e ser importante para aquela função, se calhar há coisas mais específicas em que tu vais precisar de aprimorar os teus conhecimentos e até para te tornares melhor e isso também acho que vem agora do conceito de educação ao longo da vida, não é? Nós nunca... não está estanque e, portanto, eu acho que a formação é importante nesse sentido. A segunda era...?

Entrevistadora: Como é que tu posicionas isto, como é que perspetivas esta importância, mas também acho que foste acabando por responder porque é que é importante atualmente a formação.

Entrevistado: Exato.

Entrevistadora: E qual é o modelo que consideras mais adequado?

Entrevistado: Então, relativamente ao tipo de metodologia, eu acho que isso vai sempre variar de acordo com aquilo que a tua formação ou a formação exige, não é? Eu sou uma pessoa muito mais da prática do que da teoria e, portanto, para mim é mais eficaz uma formação que concilia a prática e a teoria e que haja tipo uma... a teoria é sempre importante, mas que depois haja uma parte efetiva de aplicar, aprender, pronto, mas eu acho que isto também depende muito do conteúdo da formação. Se calhar há coisas que não têm então uma vertente tão prática, portanto, no meu ponto de vista é assim, mas eu acho que isso vai sempre depender do que for a formação. Ah, para mim e dado os últimos anos, o presencial não há nada que substitua, apesar do *online* ser uma opção que se calhar pode facilitar momentos de formação, porque de repente tu estás noutra cidade, de repente não tens disponibilidade para ir até x sítio, isto pode proporcionar momentos de formação que se calhar, não tendo o digital, não aconteceriam, mas, sendo possível, privilegiar sempre o presencial.

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Usufruis de momentos de convívio e socialização com todos os seus colegas?

Entrevistado: Sim, ah... apesar de assim do ponto de vista mais diário, pronto, é um bocadinho mais complicado, dado o nosso dia a dia que é sempre andar de um lado para o outro, portanto, estamos sempre em viagens e acaba por ser um bocado solitário, às vezes, o nosso trabalho, não é? Estamos sempre em deslocações. Hum... e também fruto da nossa equipa estar separada em duas partes do país, também dificulta um bocado, mas, por exemplo, eu acho que nós temos uma boa relação quando também temos que fazer as nossas reuniões *online*, há sempre ali um momento em que não é só trabalho e que nós contamos coisas e falamos, ou seja, apesar de ser à distância, há ali um momento de convívio que seria muito semelhante àquilo que aconteceria tipo no escritório, se tivéssemos ali na pausa para fazer qualquer coisa. Portanto, acho que sim. Hum e depois, como também já referi há bocadinho, existem sempre, existe a preocupação de proporcionar momentos de lazer e convívio às pessoas que trabalham na organização de tempo a tempo, portanto, para além daquilo que nós tentamos fazer à distância, existe sempre algum momento que nós nos juntamos e pronto, fazemos outras coisas e *team buildings* e cenas assim. Portanto, acho que sim. Claro que se trabalhássemos todos juntos, presencialmente, no escritório, esses convívios e esses momentos iam ser muito mais, mas dadas as condições acho que até conseguimos ir colmatando isso.

Entrevistadora: Existe abertura, por parte da organização, para poderes dar sugestões e as mesmas são tidas em conta?

Entrevistado: Ok, então, eu acho que existe abertura para o fazermos, ou se calhar, dizendo de outra maneira, eu acho que existe uma intenção para que exista abertura para nós darmos sugestões, *feedback* ou o que quer que seja. Eh... agora, acho que nem sempre essas sugestões ou esses *feedbacks* são recebidos da maneira esperada, porque quando tu dás abertura para que alguém sugira, ou fale, ou dê a sua opinião, tu tens que estar preparado para ouvir o que a pessoa quer dizer, não é? Se dás abertura, não vais toldar ali a pessoa e o que eu acho que acontece, muitas vezes, é que esse momento, depois, não é recebido eh... com a mesma abertura com que é sugerido.

Entrevistadora: Como é que vês o *feedback* dentro da organização? Existe nos dois sentidos?

Entrevistado: Sim. Então eh, eu acho que o *feedback* existe, hum... tanto de mim para a organização, ou para outras pessoas, como de outras pessoas para comigo, mas acho que ele... é... como hei de explicar... dependendo da pessoa para quem o *feedback* é dado, ou recebido, eh... ele também muda, ou seja... então, há pessoas a que eu sei que eu posso dar o meu *feedback* totalmente honesto e que ele não vai ser recebido com questionamento ou com dúvida. Pronto, vai ser ouvido e está ok. Da mesma maneira que eu sei que essa pessoa me vai dar um *feedback* honesto. Hum, mas depois, se calhar, existem outras pessoas em que eu sei que o meu *feedback*, apesar de ser publicitada uma abertura, hum... eu quando o dou ele não é recebido de uma maneira tão aberta, ou seja, é questionado... é posto à prova, não é posto à prova, mas é tipo não... eh não é, não é, não é tão bem aceite, vá, hum... e depois, mesmo o contrário, o *feedback* que me é dado desse lado, às vezes, não é muito claro, ou não acontece tantas vezes, se calhar é feito mais por intermediários.

Entrevistadora: Sentes falta de momentos de *feedback*?

Entrevistado: Sim! Às vezes sinto, porque eu acho que também esta cena da distância, nós termos um trabalho muito solitário, às vezes também proporciona isso, porque às vezes, se calhar, não é as pessoas não quererem dar *feedback*..., mas passa, sabes? Tipo ah, por exemplo, olha aconteceu uma situação aqui, ou nós tivemos um trabalho a fazer aqui, ou alguém pediu para fazer um trabalho, ele foi feito e foi entregue. Hum, mas depois, como estamos longe e eu mandei, olha já pus na Drop, pronto, ok, já vou ver, mas depois tipo, se calhar nunca mais falamos daquilo. Quem tem que usar, usa, mas depois nunca mais falamos, como não estamos a ver ao mesmo tempo e como não estamos ali lado a lado, ah o *feedback* acaba por se perder, porque depois, se calhar, duas semanas depois, quando reunimos, já ninguém se lembra ou tipo, já não é questão, porque já foi usada e já passou. Então, às vezes, sinto um bocado essa falta de *feedback*, hum... para perceber se as coisas estão a ir bem, se estão a ir mal, se é por ali o caminho. Opá, por outro lado, eu acho que também eh... tenho uma postura um bocado, eh não é de ser segura, mas tipo, porque toda a gente tem as suas inseguranças, mas tendo a ter segurança naquilo que faço e penso muitas vezes que é, se ninguém me diz nada, é porque está bom. Pronto, ou seja, quando eu sinto um bocadinho falta de *feedback*, penso assim só para não me frustrar, mas sim, às vezes, acho que às vezes sinto necessidade de um bocadinho mais de *feedback*, hum..., mas eu acho que a distância influencia, sim.

Entrevistadora: Não sei se já te aconteceu, ou não, mas, como é que tu lidas com os conflitos internos?

Entrevistado: Hum... acho que nunca tive assim um grande conflito interno... acho que o único que tive, pois, bem, portanto, acho que o único foi mesmo aquele, não foi bem um conflito, foi ah pronto, vou dar *feedback* (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) pronto, o não aceitar bem e eu fiquei assim um bocado do género, tipo pedem-me, não é? Mas eh, não considero que tenha sido um conflito, pronto, porque também não passou daquilo. Hum, portanto, eu acho que eu nunca tive, acho que nunca tive um conflito.

Entrevistadora: Entrando aqui no capítulo da especulação, obviamente, mas imagina que amanhã existia um conflito, como achas que irias lidar com isso?

Entrevistado: Hum... não sei, porque primeiro eu acho que dependeria muito de sobre o que é que fosse o conflito, porque eu acho que se fosse uma questão profissional, ou uma questão de ponto de vista sobre uma questão, sobre um trabalho, sobre uma decisão, ah pá, acho que não iria ter muito *stress*, porque pronto, eu ia ouvir a pessoa, ia dar a minha opinião, ia fazer questão da pessoa perceber que eu não concordava, mas fosse o que fosse, tipo é trabalho, é trabalho, pronto, ok, siga para a frente, hum... se fosse um conflito interno, mas que se calhar ah tendesse mais a pôr em causa alguma questão pessoal minha, ou da minha conduta, ou da minha sinceridade, alguma coisa assim do género, não sei se seria, não sei se seria tão pacífica assim. Ou seja, se

pussem em causa a minha ética, a minha conduta, o meu profissionalismo, mas de um ponto de vista, se calhar, dos valores e da honestidade, provavelmente eu não sei se teria muita facilidade em ultrapassar esse conflito numa de tipo, ok, segue em frente, está bem. Estás a pensar assim... agora se for um conflito de ideias, de opiniões, sobre o que é que é melhor fazer ou não, eh... vou deixar sempre claro qual é que é a minha posição, mas fique o que ficar decidido siga, depois vesse.

Entrevistadora: Estás habituada, regularmente, a celebrar momentos de sucesso? Aconteceu alguma coisa altamente, isso é celebrado? Se sim, como?

Entrevistado: Ah... por acaso... não sei, porque eu acho que nós celebramos entre equipa, acho que vamos celebrando as pequenas coisas com, sei lá, a nossa atitude, a nossa energia, ou que dizemos uns aos outros, mas não acho que haja assim um momento de celebração efetivo, tipo... ah agora, olha este evento correu muito bem, foi super fixe, portanto olha, agora vamos todos jantar, ou amanhã vamos fazer todos um lanche, ou algo do género. Pá, não acho que haja assim essas coisas efetivas. Hum..., mas por exemplo, a última reunião que tivemos, quando o T1AE falou do aumento, ele disse que também ia haver um prémio, não é? Quer seja em dias de férias, quer seja dinheiro, ah isso pode ser considerado uma celebração por algo ter corrido bem, se calhar não algo específico, mas tipo no geral houve coisas que correram bem, então vocês vão ter um prémio, ok, isso pode ser considerado uma celebração, sim, hum... agora assim coisas mais pontuais acho que não há, assim celebrações efetivas, mas eu acho que a nossa comunicação entre equipa, a energia, o que dizemos uns aos outros, isso pode ser considerado como celebração, acho que sim.

Entrevistadora: De que tipo de flexibilidade é que gozas dentro da organização?

Entrevistado: Hum... então, eu tenho... pronto tenho um horário normal, não é? Das nove às seis, eh de segunda à sexta... a minha flexibilidade prende-se, por um lado, com o facto de trabalhar em casa, não é? Eh estar em teletrabalho e, portanto, poder ir gerindo o meu dia e o meu trabalho consoante também aquilo que eu tenho para fazer e desde que, eu acho que hum... há muito aquela, eu pelo menos tenho sentido isso, que é, desde que o teu trabalho esteja feito, hum pouco importa se tu começaste a trabalhar às dez e saíste às sete, se começaste a trabalhar às oito e saíste às cinco, não é? Ou seja, desde que tu faças o teu trabalho, desde que as tuas obrigações estejam a ser cumpridas, eu acho que isso é o mais importante, também uma vez que trabalhamos à distância acho que essa confiança também tem que ser... tem que ser imposta. Hum... depois, mais também a nível de flexibilidade, sinto que se eu, olha posso tirar aqui duas horas do meu dia, porque preciso de ir ali, posso trocar a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* para esta hora em vez de ir ao fim da tarde, olha tenho uma consulta aqui, nunca nada me foi negado, nunca nada foi tipo, não, olha não vai mesmo dar, não pode ser, hum..., portanto, isso eu também considero uma flexibilidade fixe hum... e pronto, depois a verdade é que também no nosso dia-a-dia, quando não é teletrabalho quando andamos na estrada, o nosso dia não é um dia de trabalho comum, portanto, eh nós aí acabamos por ter que ter alguma flexibilidade, não é? Tipo, para gerir o nosso dia a dia, hum e eu acho que tem mais a ver, tem mais a ver com isso, sim.

Entrevistadora: Como descreves a comunicação dentro da organização? Como caracterizas as relações interpessoais nesta organização? De que modo os trabalhadores comunicam entre si?

Entrevistado: Pronto, a comunicação é essencialmente feita à base de telefone e reuniões *online*, não é? Acho que é basicamente isso, porque raramente, ou quase nunca, estamos juntos presencialmente. Hum... pronto, eu considero que agora, neste momento em que eu estou, que a comunicação funciona bem, mas eu também acho que assim é porque nós temos uma, por exemplo, nós os quatro damos-nos bem e temos já algum grau de confiança entre todos. Hum, pronto, excluindo só aqui um bocadinho o T1AE, porque acho que pronto, no nosso dia-a-dia temos menos contacto com ele, pronto, entre os quatro eu acho que funciona bem, porque nós temos

esse grau de confiança e já não há, acho que já não há aquela cena de ah já liguei há bocado, vou estar a incomodar, aí acabei de ligar, ou seja, se calhar, se fosse há uns meses atrás, há um ano atrás, se calhar esta comunicação, para mim, iria ser mais difícil, porque não conhecia as pessoas, tipo ah já liguei há bocado, se vou ligar outra vez, não é? Agora eu não sinto isso, porque lá está, porque temos um grau de confiança, de relação fixe, e, portanto, eu acho que os meios que nós temos para nos comunicarmos durante o dia-a-dia funcionam super bem e todos nós também já estamos super acostumados a isso, então acaba por ser parte integrante do nosso trabalho comunicarmos assim, não é? Acho que para mim tem funcionado e tem sido eficaz, ah pronto, depois com o T1AE a minha função, o meu cargo não exige que eu fale tanto com ele, ou que comunique tanto com ele, normalmente até é sempre mais por intermediários, hum... quando comunico, pronto, normalmente corre bem, às vezes tenho um bocadinho de dificuldade em compreender certas coisas e hum, e lá está, a distância, o ser mensagem, o ser áudio, o ser telefone, às vezes, cria-me aqui aquela barreira de perguntar outra vez e perguntar outra vez. Se calhar, presencialmente, ia ser mais fácil discutir certas coisas. Eu quando não percebo alguma coisa, pergunto de novo, mas depois se explica de novo e eu não percebo, eu tendo a desistir e tipo, ok, vou perguntar mais tarde, se calhar vou procurar alguma coisa e depois pergunto outra vez e se calhar já vou perceber, ou vou perguntar a outra pessoa e aí sinto que, se calhar, a comunicação não é o mais eficaz possível.

Entrevistadora: Sentes que isso acontece por ser à distância?

Entrevistado: Hum eu sinto que a distância intensifica isso. Talvez o T1AE também seja uma pessoa com quem eu tenha dificuldade em comunicar, pela forma como ele comunica ou como eu perceciono a comunicação, às vezes não o entendo muito bem, ou não, não consigo compreender cem por cento aquilo que ele me quer dizer e fico confuso, mas hum... eu sei que a distância intensifica isso, porque se calhar se eu tivesse no escritório, ao lado dele, eu não ia perceber, mas eu se calhar teria mais facilidade de dizer opá mas o T1AE, eu não estou mesmo a perceber e ia pegar numa folha e fazer um desenho, ou ia mostrar-lhe o que eu estava a querer dizer no computador, percebes? Ia arranjar outras estratégias. Agora, quando a comunicação é sempre escrita, ou eu tenho que lhe ligar e perguntar olha não sei o quê, não sei que mais, ele explica e eu fico ali no silêncio e digo, aí não percebi, ele explica de novo e de repente eu não quero estar a dizer eu não percebi três ou quatro vezes, não é? Então acabo por desistir, a distância acaba por fazer com que eu também tipo tenha dificuldade de continuar a comunicação e fica, ok, pronto, está bem e depois pergunto a outra pessoa ou mais tarde.

Entrevistadora: Última pergunta, trabalhas diretamente com mais pessoas, tens duas chefias, uma direta e outra indireta, de que forma é que as pessoas com quem tu trabalhas te motivam a fazer o teu trabalho?

Entrevistado: Então, a minha chefia direta, para começar, de forma é que me motiva... hum..., olha uma coisa que eu gosto muito de trabalhar com a minha chefia direta é a facilidade que eu tenho em comunicar com ele e isto parecendo que não, é uma coisa que motiva muito, porque como eu tenho muita facilidade em explicar-lhe o que eu acho e não estou ali tipo com... ah a pensar que palavras usar, ou o que quer que seja e ele também tem uma facilidade muito grande em me responder, objetivamente, e eu perceber facilmente, isto motiva-me muito, porque eu sei que todos os trabalhos, mais fáceis ou mais difíceis, tenhamos nós mais competências, ou não, que vamos fazendo na nossa vida, obviamente que vão haver momentos em que vamos precisar de alguma coisa, não vamos saber, ou vamos ter dúvidas e eu saber que hum, qualquer problema que eu tenha, eu ligo-lhe e pergunto e ele responde na hora, ou é super objetivo, eu vou perceber, isto motiva-me imenso, porque não me cria aquela ansiedade de aí se eu não souber fazer, aí se eu não tiver, se eu não for capaz, aí percebes? Tipo isto motiva-me muito, porque eu sei que qualquer coisa que eu vá ter epá eu falo com ele e ele explica-me, pronto, tasse bem, sem problema, hum... depois motiva-me também o facto de ele ter uma

preocupação em nos deixar à vontade para nós dizermos, estou confortável com esta tarefa, ou não estou. Tipo quero fazer esta tarefa, ou não quero, claro que é assim, ele também nos deixa à vontade, porque sabe que não vamos ser tipo crianças birrentas aí não quero fazer isto, não é? Mas deixa-nos à vontade para dizer, tipo, olha pronto, olha vou-te dar estas tarefas. Se vires alguma que não estás confortável para fazer, ou achas que não tens jeito, ou achas que não queres fazer, pá diz-me, estás a ver? E depois, se calhar, ele até vai tentar perceber porquê e depois, se calhar, eu até já vou querer fazer, mas essa abertura existe e isso motiva-me imenso, porque eu sei que não me vão despejar ali um monte de tarefas e dizer olha tens que fazer isto até dia sete, tipo, desenrasca-te. Sei que não vai ser assim e aí vem a questão do suporte, não é? Que é ah eu sei que vou ter sempre, tenha a facilidade, ou não, tenha dúvidas, ou não, pá eu vou estar a fazer uma tarefa e qualquer coisa que eu precise ele vai-me ajudar, ou vai dizer olha então deixa estar que eu faço isso, ou dizer olha ou faz desta maneira, ou faz assim que eu depois vejo e depois explico-te, e vê se está bem, se não está, portanto, acho que é isso, é a facilidade em comunicar é o saber que ele está disponível para reajustar qualquer tarefa que me direcione e qualquer dúvida que eu tenha ele vai ser tipo, muito pronto a ajudar e a explicar. Portanto, acho que isso são os principais fatores de motivação assim da chefia direita. Hum..., ok, na chefia indireta... estamos a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, não é? ... Epá não sei, honestamente, porque eu tenho tão pouco contacto com ele que eu não sinto que ele tenha influência na minha motivação, eu não sinto mesmo, porque o contacto que eu tenho com ele, assim objetivamente, é reuniões semanais, quando há, não é? Hum e quando eu tenho que fazer as ajudas de custo e ele me explica o que eu não sei e eu pergunto e tiro dúvidas e não sei quê. De resto, o meu contacto com ele é extremamente limitado. Portanto, eu não sinto que ele tenha uma grande influência na minha motivação, ou não, direta. Obviamente, se o meu patrão me aumenta, isto é uma motivação. Obviamente, se eu sinto que ele é preocupado com o meu bem-estar, motiva-me, se eu sinto que para ele é uma preocupação saber como é que nós estamos, se estamos felizes, ou não, hum... que ele se preocupa em delegar em alguém a organização uma semana de integração com atividades, ou de um *team building* para toda a gente se divertir em dada altura, ok, se formos por esta perspetiva de eu saber que ele tem todas estas preocupações, isso motiva-me, sim, agora, se não for desta perspetiva, se eu pensar o que é que ele faz no dia-a-dia para me motivar, isso eu não sinto que haja. Acho que se calhar da parte dele a motivação vem mais de eu saber que ele tem essas preocupações. Hum, mas se calhar isso não tem tanto a ver como uma chefia direta, porque ele não está tipo, como eu não reporto diretamente a ele, eu não sinto que haja essa relação. Então não consigo destacar assim nada, honestamente.

Entrevistadora: No trabalho que tu desenvolves com o resto das pessoas, com a tua equipa, quais são aquelas coisas te ajudam a estar motivado?

Entrevistado: Lá está, nós somos uma equipa, não é? Nós vamos dividindo funções, ah, mas eu nunca, por exemplo, se eu tiver uma tarefa para desempenhar e eu não souber muito como fazer, ou tiver alguma dúvida ou souber que há alguém que é melhor que eu, ou que até tem mais *background* para me ajudar, hum, eu sei que na boa posso perguntar e dizer olha podes-me ajudar aqui, ou o que é que tu farias e a ajuda também nunca foi negada. Lá está e sinto que existe essa cooperação, no sentido de tipo, esta tarefa é tua, mas o trabalho é para toda a organização, é para todos, portanto, eu sei que se eu tiver alguma dificuldade, ou se eu precisar de alguma ajuda que isso nunca vai ser negado e que nós trabalhamos muito, apesar de longe, trabalhamos muito perto uns dos outros nesse sentido e hum... e por exemplo, eu acho que isso também se revela quando nós no trabalho que fazemos pedimos sempre *feedback* uns aos outros, por mais seguros que estejamos, por muito bons que sejamos a fazer alguma coisa, o trabalho está feito e há sempre aquela cena de olha vejam aí como é que está, uh digam-me sugestões, vou fazer isto, mas antes disto queria que vocês vissem, ou seja, isto também revela que existe um suporte de todos e que até para quem está a fazer o trabalho, a opinião dos outros é importante, porque pronto, pronto lá está. Portanto, eu acho que sim. Mais uma vez, acho que isso também advém muito da nossa boa relação. Eh porque a verdade é que às vezes, quando a relação

não é tão boa, isso depois acaba por afetar o campo profissional e..., pronto, às vezes acontece, não é? No nosso caso, somos uma equipa, até agora pequenina e que nos damos todos bem e eu acho que isso também facilita certas hum, partes que tenham mais a ver com o nosso trabalho, mas acho que sim.

Entrevistadora: Muito obrigada pelo teu tempo.

Entrevistado: Trabalhador 6 da organização sem fins lucrativos (T6AE)

Data: 20 de junho 2022

Local: Online

Entrevistadora: Começava por te pedir que explicasses em que consiste a tua função, qual é exatamente o teu posto de trabalho?

Entrevistado: Posso começar por dizer que sou mentor, essa será a designação mais de senso comum que se pode arranjar, não é? Mais senso comum que eu associo... ser mentor significa nós fazermos um acompanhamento aos jovens nas escolas em que nós estamos, tanto um acompanhamento físico, como também um acompanhamento à distância, portanto, através de grupos do *WhatsApp*, hum... o que é muito importante para mantermos a relação com eles, daí vem a mentoria, hum... não sei se formador se aplica, porque por um lado estamos a dar formação, mas é uma formação hum... muito sem barreiras, ou seja, é uma educação quase não formal, portanto, não faz muito, se calhar muito sentido usarmos a palavra formador no sentido literal em que estamos a dar formação e a despejar conhecimento à espera que alguém o apanhe, portanto, se calhar não vejo tanto por aí, hum... para além de mentor, hum... também acho que faço um bocadinho *multitasking* noutras pequenas coisas que sejam precisas.

Entrevistadora: Quando tu dizes mentor, consegues só especificar um bocadinho mais? Ok estás com os miúdos e o que é que tens que fazer mais atrás? O que é o teu trabalho de mentor além da parte prática?

Entrevistado: Ok, hum... mais a nível de organização e planeamento é criar os projetos, ou melhor, planear como é que nós queremos hum... como é que nós queremos que eles adquiram este tipo de conhecimento, ou seja, tudo bem que podemos criar os *workshops*, mas como é que nós vamos conseguir que eles adquiram as competências como autonomia, como a empatia, como o sentido de liderança, cooperação entre eles, como é que conseguimos que através de dinâmicas eles adquiram estes conhecimentos sem que se apercebam que os estão a adquirir? Então vem muito de um planeamento prévio de todo um programa e de um ano letivo também que nós temos que fazer.

Entrevistadora: Que significado é que atribuis ao que fazes? Ao teu trabalho, para ti enquanto pessoa e profissional?

Entrevistado: Ok... hum, então, podemos dividir isto.... não sei se podemos dividir na realidade, entre pessoa e profissional, porque eu acho que a linha é muito ténue. Hum... e acho que a resposta é muito simples, porque agora na formação mais recente que nós fizemos, eu estava a falar sobre o que era trabalhar com os jovens e estava a dizer o que era, na minha opinião, trabalhar com jovens, até que me perguntaram qual é que era o meu trabalho em específico e a forma como eu comecei a falar traduziu logo o que é que significava para mim o meu trabalho, porque no final do meu discurso uma das pessoas do grupo virou-se para mim e disse assim, não, este é mesmo o teu trabalho, nota-se só pela forma como tu falas sobre ele, a paixão que tens nele e acho que é muito isso, é uma espécie de paixão, porque acredito muito na missão enquanto AE, se eu lesse um parágrafo sobre a missão que tem a AE enquanto organização, eu claramente iria concordar, iria achar que é uma missão muito, muito importante e também é um bocadinho dos valores que eu quero transmitir na sociedade. Portanto, encontrar um trabalho em que transmite os valores que eu quero transmitir enquanto ser humano e poder fazê-lo através do trabalho, acho muito importante, acho muito importante estarmos aqui na mesma linha entre a missão da empresa e a minha missão enquanto ser humano, porque quando se trabalha, convém trabalhar-se numa coisa que se goste, não é?

Entrevistadora: Como é que tu te apresentas do ponto de vista profissional, ou seja, chegas a algum lado e tens de te apresentar, como é que tu fazes? Por exemplo, eu sou colaborador da AE ou eu dou formação a jovens ou... qual é a frase, a designação que tu costumavas usar para te apresentar enquanto profissional?

Entrevistado: Isto é uma grande pergunta, vou explicar porquê... porque já me perguntaram diversas vezes e à medida que me foram perguntando tentei sempre aperfeiçoar o meu discurso, porque já existiram vezes em que eu respondi de forma muito formal e quase que não estava a bater com aquilo que eu, efetivamente, achava que fazia, não estava em concordância, como depois pensei que podia usar uma linguagem mais, hum... não formal, tendo em conta o trabalho que eu faço e que o resto havia de vir, por assim dizer, hum... numa abordagem não formal, costumo dizer que trabalho com jovens e que faço com que eles se sintam os melhores do mundo e que eles têm todo o poder de transformação. É isto que eu digo, porque depois vem a pergunta como é que fazes isso e vem através de *workshops*, através de um planeamento de atividades e dinâmicas, mas acho que este aqui é o grande bolo, é nós darmos, por assim dizer, a noção e garantirmos àqueles jovens que eles têm capacidade de mudança e que eles podem ser a mudança de hoje e de amanhã. Portanto, em linguagem muito básica, é isto que eu digo.

Entrevistadora: Quais são aqueles valores que tu não abdicas? Aqueles que costumamos chamar de os inegociáveis.

Entrevistado: Ok, em termos pessoais, eu dividi aqui mais ou menos em dois, eu acho que posso dividir, em termos pessoais falo de espontaneidade, é uma coisa muito importante para mim, porque acho que as maiores ideias surgem quando as atiramos para o ar, alguém pega nelas e estamos a construir sobre elas, ou seja, muitas das vezes aquilo que nós dizemos da boca para fora, por ser espontâneo e por alguém pensar que não o deve dizer e essa pessoa pode não ser tão espontânea, acho que quando se diz de forma espontânea, alguém vai sempre apanhar se for uma ideia realmente boa e é sobre ela que se vai começar a trabalhar. Outra coisa que eu não abduco, hum... é a honestidade, para mim é mesmo muito importante ser-se verdadeiro, tanto na mensagem que se transmite, como para com o grupo com que se está a trabalhar. Acho que a partir do momento que nós mostramos a nossa vulnerabilidade, é meio caminho andado para que a outra pessoa possa mostrar a dela também e garante essa confiança em nós. Tanto em grupo de trabalho com colegas, como com os jovens. A partir do momento que nós mostramos a vulnerabilidade aos jovens, é algo que eles não estão habituados a sentir por parte de alguém que está do outro lado, portanto, acho que eles sentem essa segurança em que se ela se mostrou vulnerável, eu também o posso fazer e também tenho abertura aqui para isso, hum... a resiliência, sou muito adepta de fazer uma autoavaliação, se calhar, pela minha exigência comigo mesmo, em fazer uma autoavaliação, hum... sobre o que correu bem e o que não correu bem e mesmo que não corra bem, sou muito exigente em perceber o que é que correu mal e tentar perceber como é que posso mudar da próxima forma, da próxima vez por assim dizer. Hum... e depois a liberdade, que é uma coisa que para mim é mesmo imprescindível em qualquer trabalho. Quer seja liberdade criativa, quer seja liberdade de espírito hum... acho mesmo muito, muito importante e acho que aqui tenho palco para isso, portanto, é assim uma coisa que eu não abduco. Em termos de valores sociais, por assim dizer, posso falar da cooperação, para mim é muito importante, eu acho, porque lá está, vem do atirar uma ideia e alguém apanhar, se não tivermos com alguém ao nosso lado, ninguém vai apanhar e vai sair só vai se perder, hum... o trabalho cooperativo de estar, pedir ajuda se necessário, mesmo que não seja da nossa área... eu acho sempre, acho que quem não tem noção nenhuma sobre determinado tema, vai sempre trazer *inputs* da visão dessa pessoa e essa, a visão dessa pessoa de quem não percebe do tema e outra pessoa que perceba do tema, pode fazer com que a que perceba saia fora da linha de pensamento e até crie uma coisa nova, ou que mude ali alguma perspetiva, portanto, para mim a cooperação só tem vantagens, hum... equidade e não igualdade, porque a igualdade seria nós darmos exatamente os

mesmos recursos, por assim dizer, a toda a gente e eu se calhar sou mais apologista da equidade, de nós conseguirmos avaliar, tentarmos avaliar, por assim dizer, a situação de cada um, quer seja situação emocional, o que quer que seja e tentar adequar os recursos que temos a essas pessoas. Ou seja, hum... não ser totalmente igualitário, mas sim perceber onde é que na diferença podemos encontrar a igualdade. É mais isto... o que por vezes se pode tornar difícil, porque para isto acontecer temos que estabelecer critérios e estes critérios não são fáceis de ser estabelecidos.

Entrevistadora: Eu perdi-me aqui só porque tu começaste por dizer que ias dividir entre pessoal e profissional e depois acho que puseste tudo mais ou menos entre...

Entrevistado: Não, não, não, entre moral e social.

Entrevistadora: Ok, moral e social. Então, na tua perspetiva, quais são os valores da AE?

Entrevistado: A autonomia, ponto número um. Primeiro acho que falo de uma autonomia que nós queremos transmitir aos jovens e que os queremos empoderar... empoderar para essa autonomia, ok? E acho que a autonomia também enquanto trabalhadores, porque pela flexibilidade e pela liberdade que é dada no trabalho, é preciso ter um grande sentido de autonomia e responsabilidade sobre o trabalho que estamos a fazer, portanto, acho que a autonomia é assim um ponto chave na AE. Depois, posso também falar da confiança nos jovens, por exemplo, ao transmitir confiança no nosso trabalho eles também se sentem confiantes para eles mesmos terem uma voz ativa na sociedade e acho que o facto de nós irmos às escolas apenas uma vez por mês transmite a sensação de confiança no trabalho deles. Ou seja, nós não precisamos de perguntar todos os dias como é que as coisas estão a correr, porque temos confiança em vocês, se vocês, efetivamente, acreditarem que este trabalho vai ter sucesso e vai ter um impacto, se vocês gostarem do que estão a fazer, vão ter sucesso. Portanto, confiamos no vosso trabalho e confiamos em vocês. Acho que a confiança e a autonomia... posso também falar da inovação e da criatividade, porque acho fantástico o facto de nós não enviesarmos, de forma alguma, os temas que queremos que eles trabalhem, ou seja, eles podem ir para questões pessoais que gostavam de ter um impacto, porque por eles próprios, sofrem com esse tema, ou podem ir para um tema mais global. Ou seja, essa liberdade de criatividade e de inovação, ainda mais na forma como eles criam o projeto deles... não os prendermos de nenhuma forma a nenhum formato. Não fez muito sentido esta frase, mas não garantirmos um formato de apresentação, ou seja, se eu sou muito bom na música, eu vou fazer uma música, se sou muito bom no vídeo, vou fazer um vídeo... darmos liberdade para que eles usem a criatividade deles em prol daquilo que querem lutar por, por assim dizer. Eu acho que são estas três, quatro.

Entrevistadora: Ok... Eu vou só aqui tentar parafrasear um bocadinho o que tu disseste, corrige-me se eu estiver errada, ok? Ou seja, no fundo, essas coisas que foste identificando acontecem na escola, mas, e isto agora é uma pergunta, acontece dentro da organização, enquanto organização interna, ou seja, com a equipa, com as pessoas que trabalham na AE, é isso que tu me estás a tentar dizer? Ou seja, como acontece dentro...

Entrevistado: Sim, ou seja, eu acho que é uma coisa que nós tentamos transmitir enquanto valores, mas que dentro da AE já existe. O sentido de autonomia, por exemplo, sei lá, a primeira vez que me foi dada uma tarefa, eu fiz a tarefa e quase que perguntei, ok podes dar uma vista de olhos? E a pessoa quase que me disse não, está feito, está feito, ou seja, como se eu não precisasse de aprovação que o meu trabalho foi bem feito, ou que está cumprido, por assim dizer, no sentido de autonomia mais nesse lado, de confiança no nosso trabalho. Não ter que haver uma validação. Acho que é esta a palavra. Uma validação. Eu acho que é isso.

Entrevistadora: Ok, ou seja, estes três que tu identificaste acontecem dentro da organização e depois acabam por se refletir naquilo que vai para as escolas, certo?

Entrevistado: Sim!

Entrevistadora: Na tua perspetiva, estes valores, estes princípios que tu identificaste, são partilhados pelos teus colegas de trabalho?

Entrevistado: Sim, acho que sim, de forma geral acho que sim, hum... dei alguns exemplos já, autonomia quando nos é dada a liberdade para... eu acho que já fui explicando, é isso, quando não precisamos de uma validação, quando acreditam, quando nos dão confiança e quando nos empoderam, acho que essa palavra é muito importante, empoderar, não o entregar o poder, mas empoderar para... que é muito o que nós tentamos fazer nos jovens e que também se reflete aqui, eu acho, dentro da organização que é dar-te o poder, dar-te a oportunidade de queres vai e tenta, faz.

Entrevistadora: A minha pergunta é, se calhar não me expliquei muito bem, tu identificaste essas três coisas, não é? Sentes que, as pessoas que trabalham contigo, também se identificam com essas três coisas? Não só a pessoa que tem que supervisionar o teu trabalho, mas os teus colegas de trabalho partilham estes valores que tu identificaste como sendo valores da organização?

Entrevistado: Não, acho que não. Então fui eu que percebi mal a pergunta. Hum... não, ou melhor, como é que eu posso explicar isto? Eu acho que estou numa posição confortável, por assim dizer, dentro da organização, porque a relação que eu tenho diretamente com o meu responsável, posso dizer, a pessoa responsável por mim dentro da organização, é uma relação muito direta e muito hum... não queria dizer admiração, porque não é admiração, mas é um gosto pelo trabalho, ou seja, eu consigo olhar para a pessoa que está responsável por mim e perceber que ele tem gosto no que está a fazer, se calhar não em todos os temas, mas, de forma geral, fala com o entusiasmo e transmite essa sensação de eu estou a fazer isto e se for preciso a seguir ajuda-te e gostava que fizesses isso e tens a oportunidade para isto, ou seja, a pessoa que está responsável e que eu tenho maior contacto direto aqui dentro, transmite essa sensação de confiança e de autonomia, ok? Acho que é muito por aí e daí falo do meu lugar privilegiado, se calhar há colegas que não partilham pela relação que não têm diretamente com a pessoa que é responsável por eles, se calhar é mais por aí. Posso sentir que eles ficam mais dependentes... enquanto, se calhar, eu tenho a facilidade de ter uma dúvida ou questão e automaticamente ir ao *WhatsApp* e saber que cinco minutos, no máximo dos máximos, vou ter uma resposta, se calhar isso pode não acontecer com outros colegas, é isso que eu quero dizer.

Entrevistadora: Sentes que a organização procura responder às tuas necessidades, enquanto profissional e também às tuas necessidades pessoais?

Entrevistado: Ok, hum... posso dizer que sim, não sei se foi causa direta com o que aconteceu este ano, a sorte do nosso ano, ou não, mas em termos profissionais e pessoais acho que preenchi aqui duas barras muito importantes, primeiro a nível pessoal eu dou muito valor à interculturalidade e acho que a oportunidade de nós termos uma formação fora foi importantíssima para mim no meu processo aqui na AE e também a nível profissional, porque... eu não ia com expectativas mega altas, mas eu saí daquela semana, efetivamente, com mais para dar aos jovens. Ou seja, a nível pessoal foi muita gasolina que eu estava a precisar naquele momento, porque comecei em setembro e foi quase um alimentar a minha alma de conhecer coisas novas e em termos profissionais, as dinâmicas, toda a gestão do evento, a forma como foi, como eu tive a perceção das coisas, acho que foi fantástico para o meu trabalho. Apontar novas dinâmicas, perceber como é que elas funcionam, em que meios é que podem funcionar, o que é que vai depender sempre delas funcionarem, a forma como se organiza um evento daquele tamanho e perceber que, se calhar, eu não dei conta de mim e umas coisas que também foram feitas, mas foi mesmo muito importante, mesmo em termos de formação enquanto profissional. Eu acho.

Entrevistadora: Posso pedir-te que esclareças o que é que quiseste dizer com a expressão, a sorte do teu ano?

Entrevistado: Sim. Então falo da sorte do meu ano, porque eu *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Tivemos a sorte de estar num projeto num tema que é muito interessante, a meu ver. Portanto, foi a sorte de ter calhado este ano, este tema e este projeto e... porque foi ali numa altura em que eu estava a precisar. Acho que foi isso a nível pessoal.

Entrevistadora: Ok... se eu te pedir para voltares a responder a esta pergunta, tirando essa semana, sentes que de uma forma geral e regular, a organização vai tentando sempre responder às tuas necessidades profissionais e pessoais?

Entrevistado: Uma pergunta muito complexa, eu acho... porque se me perguntassem... sentes necessidade de formação? Como é que essa formação poderia ser, direta? Ou seja, aconselharem-me algum livro, algum filme ou ir a alguma formação aqui, em Portugal, ou um dia, um congresso, ou... percebes o que eu estou a querer dizer? Se isso acontecesse de forma regular, eu diria que isso era uma formação direta, ok? Agora, eu acho que existiram momentos de formação pontual.

Entrevistadora: Estás a focar na formação só... essa é a pergunta a seguir, na verdade, mas que pode ser uma necessidade. Tu sentes que a formação é uma necessidade profissional tua neste momento?

Entrevistado: Não uma mega necessidade. Não uma necessidade muito grande. Mas isso, mas isso também vem da minha sede de aprender... não sei se faço sentido, se me disserem, sentes necessidade de formação? Eu digo se calhar sim, mas essa formação pode ser dada por pessoas que estão aqui dentro, que têm mais conhecimento que eu.

Entrevistadora: Claro... e a nível pessoal? A nível pessoal, sentes que a organização tenta responder às tuas necessidades?

Entrevistado: Sim, isso totalmente! Acho que isso aí é das grandes, não questões, mas se calhar pontos nesta organização, que é a capacidade de adaptação que nós temos que ter, mas que acho que partilhamos todos este valor que é a adaptabilidade, que é a transformação, que é a empatia, acho que é uma coisa bastante presente na equipa.

Entrevistadora: Usufruí de momentos suficientes de formação, que vão de encontro às tuas necessidades?

Entrevistado: Sim, acho que suficientes sim, se suficientes for a palavra, acho que sim... ou seja, estou bem, sinto que hum... se eu falar do ano letivo anterior, ou seja, até à data, que estou bem, que usufruí e que estou muito contente com os momentos que existiram... se me questionarem se podia haver mais, dentro do espaço onde eles podiam existir, acho que não houve espaço... acho que não houve espaço para eles existirem, porque se houvesse espaço, existiriam e quando falo de formação falo de coisas simples, por exemplo, fazermos um *team building* e nesse dia termos um *workshop* sobre outra coisa, sobre o nosso trabalho.

Entrevistadora: Ou seja, só para concluir a resposta, durante o teu tempo na AE, não sentiste falta de formação em relação a nada que pudesse ser uma necessidade.

Entrevistado: Não, não.

Entrevistadora: Alguma vez participaste na definição e/ou elaboração da formação oferecida pela organização?

Entrevistado: Se participei... essa é sempre uma boa questão... Num tipo de formação que possa ser oferecida? Falamos de que tipo de formação?

Entrevistadora: Deixa-me pôr a coisa de outra forma. Formação que é dada aos trabalhadores, não a que sai para fora, tu já participaste alguma vez nesse desenho dessa formação, ou até, por exemplo, na identificação de olha isto podia ser uma coisa fixe para fazer, ou criar até uma possível formação para as pessoas da organização...

Entrevistado: Acho que não, acho que nunca tive assim mão em nenhum tipo de formação para os trabalhadores da equipa, até porque os momentos pontuais de formação que houve entre a equipa, foi na primeira semana, a semana de integração, algo que eu estava a ser parte do público, portanto, não fui eu que criei e outro tipo de formação foi sendo livros que a T2AE ia aconselhando, ou documentos que achava interessantes para nós, eu entendo isto como formação, atenção, não sei se faz parte, ou documentos ou seminários e aí nunca fui eu a criar ou a ter mão nessa criação, portanto, acho que não.

Entrevistadora: Na tua opinião, para que serve a formação? Como perspetivas a importância da formação e que modelo de formação consideras mais adequado?

Entrevistado: Ok, então, primeiro, por pontos, para que serve, acho a formação importantíssima em termos de equipa, em termos internos, porque... mesmo que seja uma formação mais pequena e não tão densa pode-se tornar importante ser pontual ao longo do ano letivo, porque isso vai-nos puxar, por assim dizer, os pés à terra e lembrar-nos daquilo que temos que construir e não nos podemos esquecer, porque o que pode acontecer é, como nós trabalhamos à distância e dado a quantidade de relações que vamos criando com diferentes pessoas, o que é que acontece? Muitas das vezes esquecemo-nos da equipa, não é um esquecer no sentido literal, certo? Não é o esquecer, porque existem reuniões, ou seja, as reuniões vão-nos puxar para o lado profissional. O que é que falta aqui? Estabelecer a relação interpessoal e social entre esta equipa. Não sinto que falte, não sinto que seja uma falta, neste momento, da nossa equipa, mas acho que se isto acontecer de forma mais regular, por assim em boas palavras, vai ter vantagens. O que é que eu sinto que aconteceu este ano? Não de forma, não vou dizer isto de forma negativa, mas o que eu senti foi que nós condensamos a nossa relação interpessoal no final do ano letivo, porque no final do ano letivo nós temos eventos, o que nos obriga a trabalhar muito mais em equipa, no final do ano letivo nós temos uma viagem que foi excelente, para *team builling* também, não só em termos profissionais, mas *team building*... temos um *bootcamp*. O que é que acontece no *bootcamp*? Automaticamente nós convivemos mais, portanto, estabelecemos de forma mais natural esta relação e vamos plantando e regando cada vez mais essa semente. Acho que transportamos isto para o final do ano. Acho que se for planeado, se acontecer de forma não tão densa durante o ano letivo inteiro, tem mais vantagens.

Entrevistadora: Tu estás aqui... estou a parafrasear, outra vez, corrige-me se estiver enganada... estás a associar a formação, neste caso, à equipa e ao *team building*.

Entrevistado: Exatamente e posso falar também de formação, porquê? Se falarmos em formação mais específica... porque, como nós criamos os *workshops* à medida que o ano avança, se eu... vou dar um exemplo muito prático, se eu estiver em dezembro a criar o *workshop* número cinco e se eu em dezembro assistir a uma formação excelente, em que eu acho um tema excelente para ser abordado em determinada turma, eu tenho a oportunidade de o colocar já em janeiro, enquanto se eu receber esta formação em agosto, ou se receber esta em agosto não recebo, mas se eu receber em abril, por exemplo, ou tenho a oportunidade de pôr no *workshop*

sete, ou já não trabalho isso com os jovens. Quanto mais cedo esta formação for dada, mais alerta eu vou estar e mais facilmente eu consigo criar a minha capacidade de adaptação àquilo que eu quero trabalhar. Faz sentido o que eu estou a dizer?

Entrevistadora: Modelo mais adequado, na tua opinião?

Entrevistado: Horizontal. Claramente. Pela mensagem que nós queremos passar para os jovens e usando a frase *learning by doing*, aprender a fazer, ou seja, se eu trabalho isto com a minha equipa eu não tenho que fingir aos jovens nada, porque o que eu estou a fazer é só um reflexo daquilo que eu quero que eles façam.

Entrevistadora: O que é que queres dizer com a horizontal?

Entrevistado: Quero dizer que esta formação... se eu tiver que aprender com gente da minha equipa, eu devo-o fazer? Se eu tiver gente da minha equipa que tem conhecimento em determinada área e que achamos que é uma área importante a ser trabalhada e a ter mais conhecimento sobre, acho que essa formação deve ser dada.

Entrevistadora: Só porque estiveste muito à distância... sentes que funciona? Ou seja, o que é que é mais adequado? O presencial, a distância, a distância funciona? Não funciona?

Entrevistado: Ok, então, acho que a distância funciona... qb, ou seja, posso dizer que a distância no momento inicial do ano letivo, vou sempre dar o exemplo do meu ano letivo, porque eu não tenho outro senso de comparação, portanto, vai ser mesmo esta a comparação que eu vou usar. No ano letivo, no início de um ano letivo corrido, acho que dá muito jeito e acho que é muito importante, porque o tempo que eu não gasto, entre aspas, dizer gastar, mas o tempo que eu levo até deslocar-me e até voltar a casa, neste caso, é o tempo que eu podia estar a descansar, ou podia estar à frente do computador, porque me custa mais a estar durante um ano letivo corrido. Se falarmos... mais para o final do ano, já vai dependendo, porque há coisas que podem ser, quando eu falo em eventos e *multitasking*, eu preferia estar presencial, se calhar, acho que é mais isso.

Entrevistadora: Ok... sentes que usufruístes e usufruís de momentos de convívios e de socialização, com todos os teus colegas de trabalho?

Entrevistado: Tendo em conta os altos e baixos que existiram, acho que sim, acho que sim, porquê? Porque no momento inicial tive muito contacto no meu primeiro mês, mês e meio, estávamos muito no escritório, estávamos, pelo menos, três vezes por semana, então tive muito contacto com o (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), o que fez com que eu conhecesse e já era, já foi um *check*, por assim dizer, na lista.... hum... a partir do momento que trabalhava no Programa Y, tive contato, automaticamente, com o (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), porque sentia que era a pessoa com mais conhecimento em relação ao programa, portanto, qualquer dúvida que eu tivesse, mesmo na construção do programa, recorria a ele e depois entretanto os três, (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), pela relação que eu já tinha convosco e em relação ao (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), acho que foi uma coisa que foi fluida e natural, portanto, acho que não... não senti um forcing...

Entrevistadora: Ou seja, sentes que usufruístes de momento de convívio com todos ao longo do ano.

Entrevistado: Sim..., depende deste ao longo do ano, porque... se eu fosse a uma empresa presencial perguntar se usufruíam... acho que me iam dizer totalmente que sim e nem sequer era dúvida, e eu quase que não tenho dúvidas também aqui, porque se este é o nosso registo, dentro do nosso registo, acho que sim. Agora se me disserem, se fizer uma comparação a outro registo, vou dizer que não. Mas, sendo o meu registo, à

partida, e de início, híbrido, se eu posso tanto trabalhar de forma presencial, como posso trabalhar via *internet*, por assim dizer, acho que sim, acho que tive..., mas muito fruto da relação que já existia. Acho que isso influencia, na minha opinião.

(pergunta retirada por questões de ética e de confidencialidade)

Entrevistadora: Existe uma abertura por parte da organização para poderes dar sugestões e as mesmas são tidas em conta?

Entrevistado: Sim... acho que sim... hum... não sei como responder à questão sem fugir da questão, porque... eu vou tentar explicar, porque eu tenho, lá está, a minha exigência comigo mesma, que é... eu para opinar sobre alguma coisa, para dar opinião sobre alguma coisa, eu preciso de entender a coisa no todo e às vezes podemos tentar pedir opinião sobre determinado tema ou determinado assunto e enquanto eu não fechar na minha cabeça o que é aquele assunto, ou a forma como aquilo vai ser realizado, ou qual é o objetivo, ou enquanto todas as minhas perguntas não estiverem completas, eu não consigo dar esse essa opinião, ou esse espaço, esse próximo passo, por assim dizer, então, acho que eu tenho que fazer muitas perguntas antes e que muitas das vezes não é esse tipo de perguntas que as pessoas estão à espera, faz sentido o que eu estou a dizer? Ou seja, hum... eu tenho que estar muito por dentro do assunto e tenho que sentir que tenho conhecimento para poder falar sobre, e se eu não sentir que tenho eu não vou dar a minha opinião. Porquê? Porque eu vou estar a fazer perguntas sobre coisas que as pessoas já sabem e que não é isso que estão a precisar no momento.

Entrevistadora: Ou seja, sentes que não tens esse espaço para fazer essas perguntas todas que te permitem depois então dar uma opinião e uma sugestão.

Entrevistado: Eu sinto que tenho esse espaço, porque se eu fizer as perguntas, as perguntas são respondidas. Mas sinto que não é um espaço... é... a *timeline*, por assim dizer, não sei se faz sentido... porque, por exemplo, não aponto como erro, mas eu no início, nos primeiros meses, eu tinha imensas, imensas, imensas, imensas dúvidas, não eram dúvidas, era conhecimento que eu queria ter sobre determinado tema, porque eu sentia que se recebesse uma chamada, é esta sempre a pergunta que eu tenho na minha cabeça, por isso é que eu faço muitas perguntas, que é, se eu receber uma chamada de uma pessoa que tem uma ligação qualquer ou quer saber determinada coisa, eu não vou saber, eu não vou saber responder e claro que eu tenho a resposta de, vou e como já usei muitas vezes, vou falar com a minha equipa, perceber qual é a possibilidade e voltar a entrar em contacto, mas para mim, não ter a resposta, é assim... difícil e uma coisa que eu fazia no início era, tinha muitas perguntas sobre muita coisa que eu não percebia e então apontava, então, por exemplo, de duas em duas semanas, tinha uma reunião com o T2AE e eu estava aquela reunião toda só fazer perguntas e só tentar perceber a envolvimento toda dos problemas até tentar condensar isso na minha cabeça, por assim dizer, mas depois as reuniões deixaram de existir, mas também percebo porquê, porque tanto a minha agenda, como a dele, se calhar, tornou-se um caos. Um caos.

Entrevistadora: Como vês o *feedback* dentro da organização? Existe nos dois sentidos?

Entrevistado: Como é que eu entendo o *feedback*... dois pontos, em relação ao meu trabalho de campo... é um bocadinho difícil. Algo que eu sinto falta, na realidade... porque eu tenho, ou seja, eu consigo ver o meu impacto, mas consigo ver o meu impacto nos jovens, não tenho, ou melhor, os únicos adultos que eu tenho presentes que validam este impacto, são os professores... e é muito bom receber *feedback* de professores, aliás acho que é incrível, porque ter esse reconhecimento e perceber que há algo diferente e algo que eles podem tirar do nosso trabalho e mesmo na relação com os alunos, acho isso muito importante e tive vários *feedbacks*, de vários professores ao longo do ano, o que foi muito importante no meu trabalho e acho que isso também foi importante na minha construção com os alunos dos professores que me deram *feedback*, porque era quase um

feedback de eu falei com os alunos e correu muito bem e obrigado por isto, por isto, por aquilo. Hum... em termos de equipa... *feedback*... eu acho que ele existe, mas não existe de forma direta. Acho que existe *feedback* no sentido de isto correu bem, boa, mas não é a forma direta, ou se existe, não é a forma direta que eu quero dizer, é, não é... aprofundado, porque eu posso dizer, vou dar um exemplo, posso dizer este *workshop* correu bem, não posso falar em relação aos *workshops* mas, hum... também não quero dizer cartaz, porque não é a minha área, mas esta dinâmica foi boa, ou boa dinâmica, criaste uma boa dinâmica, ou posso dizer olha em relação a esta dinâmica acho que abordaste isto que nós queremos mesmo transmitir e isto que foste buscar a não sei onde, portanto, acho que foi um bom trabalho.

Entrevistadora: Ou seja, mais específico, mais detalhado, talvez?

Entrevistado: Sim, não tão superficial. No entanto, o que eu quero dizer com superficial é a mesma coisa que eu perguntara um amigo meu, tudo bem? E responder sim e contigo, também? Porque quando eu dou o *feedback*, tanto posso dizer que bom trabalho, como posso dizer hoje está sol e acho que um *feedback* quando é dado, deve ser dado de forma consciente, até porque um *feedback* para ser bem dado, na minha opinião, tem de ter muito cuidado da forma como ele é transmitido e como ele é dado. Mesmo cuidado com as palavras e tudo mais. Portanto, acho que não pode ser uma coisa banal e quando tem que acontecer, tem que acontecer de forma estruturada, por assim dizer. Tanto falo *feedback* bom, como *feedback* mau. Exatamente igual. Mesmo que ele tenha que ser dado, acho que não deve ser dado de forma ah hoje está a chover, é isso.

Entrevistadora: Sentes que há um canal que permite, quer seja direto, ou não direto, ou específico ou não específico, mas que o *feedback* exista nos dois sentidos?

Entrevistado: De baixo para cima... se falarmos... de baixo para cima? Eu acho que sim, acho que... do género, se me perguntaste se eu dou o *feedback*, o meu *feedback*... eu não sinto com poder para dar *feedback*.

Entrevistadora: Ok... porquê?

Entrevistado: Não sei... acho que não... ou seja... vou pôr isto de outra forma, que é... como eu não sei, já vais perceber... como eu não sei todas as diretrizes daquele trabalho, eu não me sinto com capacidade suficiente para dar o *feedback*. Ou seja, vou-te dar um exemplo simples, estou a pensar aqui alguma coisa, um *feedback*, hum... olha, tenho um *feedback*, lembrei-me agora. Quando no início do ano nós tivemos um momento de *team building* e depois tivemos imenso tempo sem ter e eu disse ao T2AE, podia haver mais momentos, estarmos todos juntos e não sei quê... e eu sinto que eu podia dar este *feedback*, mas que ao mesmo tempo eu não sei se ele tem espaço, ou, porque provavelmente, eu ao dar este *feedback* não estou a pensar nos horários que ele tem que conjugar de toda a gente, se nós temos disponibilidade financeira para existir este *team building*, para garantir as deslocações, se nós temos algum tipo de formação já combinada daqui, não naquele mês, mas no mês seguinte, portanto, não faz sentido estar a ter dois meses seguidos. Percebes o que eu estou a querer dizer? Ou seja, eu para dar este *feedback*, eu preciso de ter um conhecimento de quais são as condicionantes e os recursos daquela pessoa.

Entrevistadora: Certo... se eu te fizer a mesma pergunta, mas em relação não tanto a questões técnicas ou logísticas, mas aquilo que é a forma de ser dos teus colegas de trabalho, ou de estar, de agir, sentes que há uma abertura, sentes que isso existe, sentes que tens essa confiança, esse à vontade para dizer olha ali aquela atitude não foi correta... isso acontece?

Entrevistado: Não, isso não. Claro que não. Até porque as nossas relações são diferentes. Uma equipa funciona, uma equipa de trabalho, qualquer que seja, tem sempre relações diferentes entre trabalhadores.

Portanto, acho que isso reflete também na forma como nós nos abordamos determinados temas uns com os outros.

Entrevistadora: Mas então, acontece, ou não acontece?

Entrevistado: Não...

Entrevistadora: Não tens essa abertura...

Entrevistado: Para com toda a gente, não.

Entrevistadora: Ok... sentes falta disso?

Entrevistado: Não sei se sinto, para te ser sincero, se calhar em relação a mim, em relação a eu receber *feedback*, um pouco, mas em relação eu dar *feedback* é o que eu te digo, é tipo, é difícil para mim se eu não tiver, só se eu tiver mesmo uma noção do contexto. Não te sei explicar, mas, por exemplo, para mim foi muito, vou-te dar um exemplo de *feedback*, que eu acho que foi um momento de *feedback*. Um momento em que nós tivemos da entrevista quando estava eu, tu, o T2AE e o T1AE, que seguimos aquele guião, para mim foi super importante.

Entrevistadora: Da entrevista, não, da reunião de acompanhamento.

Entrevistado: Exatamente, para mim foi super importante, porque ali, claramente, eu tinha em três linhas, tens que melhorar isto, isto e isto e acho que se isto acontecer de forma mais frequente, por exemplo, eu não quero que pareça que eu estou a exigir coisas, mas a descrição dos objetivos que nós tínhamos lá, acho que essa definição também pode ser importante. Perceber que eu tenho quatro meses para fazer isto e eu em quatro, mas depois podem ser coisas bastante simples, eu em quatro meses tenho que conseguir ter uma noção do que é, qual é o tipo de comunicação que nós queremos transmitir? Eu em quatro meses tenho que construir três *workshops* de raiz. Não sei se me faço entender, este tipo de objetivos, acho pode ser importante, mas também não sei até que ponto é que existe o espaço para isso aqui, eu faço-me a entender no que estou a dizer?

Entrevistadora: Sim, mas posso pedir-te que especifiques melhor o que é que queres dizer com esse espaço, para isso acontecer?

Entrevistado: Sim, quando eu falo de espaço, falo de *timeline* mesmo, porque eu sinto que nós quando trabalhamos o ano letivo inteiro e temos que conjugar diferentes escolas, acho que o espaço se torna um bocadinho mais reduzido para esse tipo de coisas.

Entrevistadora: Como é que tu lidas com alguns conflitos internos?

Entrevistado: (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), quando falamos de conflitos internos... exemplos... preciso de exemplos para conseguir... eu nunca tive nenhum. Eu sinto que nunca tive nenhum conflito interno com ninguém.

Entrevistadora: Mera especulação, mas como dirias que lidarias com um conflito interno, diretamente contigo, se acontecesse?

Entrevistado: Eu falava, eu falava com a pessoa diretamente.

Entrevistadora: Estás habituado a celebrar os momentos de sucesso, ou seja, a celebração é uma coisa que existe na organização de forma presente, de forma regular? Aconteceu alguma coisa muito boa, isso é celebrado?

Entrevistado: Puff... é um pau dois bicos, porque eu acho que este ano aconteceu no tempo certo. A semana da Holanda acho que se pode ver como uma semana de celebração, pelo trabalho que fizemos ao longo do ano, mas aconteceu no final do ano. Eu consigo dividir, claramente, o nosso ano letivo entre setembro, janeiro e fevereiro, *workshops, workshops, workshops, workshops*, de forma intensiva, fevereiro até agora... eventos, eventos e mais... não sei, se calhar mais pressão, posso dizer.

Entrevistadora: Ok, mas onde é que entra a celebração?

Entrevistado: A celebração entra agora toda no final, porque a mais pressão foi compensada com a celebração.

Entrevistadora: Ou seja, estás a associar os eventos a uma celebração, é isso? Ou seja, para ti o celebrar é o resultado dos eventos em si.

Entrevistado: Sim... mas também, eu acho que é de género, neste sentido é eu tiro-te com uma mão e dou-te com a outra... pelo facto de eu sentir que sempre nesta fase final, sempre foi tudo para ontem, tudo, não que me fosse pedido para ontem, porque nunca me foi pedido para ontem, mas porque eu senti na organização que tudo estava a ser feito para ontem, não sei se me faço entender... não é que me dissessem tens este cartaz para fazer até amanhã, mas dizia-me ok, tens uma semana, mas se eu fizesse uma reunião de equipa eu conseguia perceber, claramente, que toda a gente estava às avessas e que precisávamos de tudo para ontem e acho que é eu dou-te com uma mão no final do evento, mas eu tiro-te com outra por tudo o que fiz durante a organização do evento.

Entrevistadora: Certo... De que tipo de flexibilidade é que tu gozas dentro da organização?

Entrevistado: Ok, falamos duas flexibilidades, na minha opinião, a primeira é a flexibilidade local, o que para mim é muito importante, eu poder, esta oportunidade de estar a trabalhar a partir de casa, mesmo em termos pessoais e profissionais. Primeiro nível profissional, porque foi uma construção muito grande eu perceber que iria ficar em casa, não é, não estava nos meus planos, de todo, a nível pessoal porque é uma grande ajuda o facto de eu continuar em casa e acho que essa flexibilidade é um ponto muito importante do meu trabalho, neste momento, porque acho que iria encarar o trabalho de forma completamente diferente se tivesse uma obrigatoriedade de ir ao escritório, vou dizer que se fosse no início do ano letivo anterior, não diria isto, diria que poderia ir três vezes, que tudo estava bem, mas pelo cansaço que eu fui sofrendo ao longo dos meses a passar, como eu ainda não tinha testado, não sabia o cansaço que iria produzir, porque foi uma grande ajuda, grande, grande ajuda eu ter ficado aqui e não ter que ir de forma regular ao escritório, nos últimos meses, porque eu senti na pele o se não estás em viagem, estás a descansar, então, acho que isso teve um grande impacto, positivo, o facto de eu estar aqui e não ter essa obrigatoriedade e depois temos flexibilidade horário, porquê? Porque eu tenho momentos de espontaneidade, de criatividade e super mega produtividade e sinto que os posso aproveitar e por não ser um trabalho das nove às cinco, às seis, ou das oito às cinco, *whatever*, eu tiro proveito disso. Eu lembro-me de uma vez eu estar a ficar, eu fiquei até tarde ou coloquei no horário, no início do ano coloquei no horário que tinha ficado até tarde e no dia a seguir o T2AE mandou logo a mensagem a dizer não é suposto trabalhares até esta hora e não sei quê e não sei que mais, mas depois com o tempo ele já me ia dizendo, ok se estiveste até aqui no dia a seguir podes entrar um bocadinho mais tarde, ou sair mais cedo, ou o que quer que seja. Houve um momento a meio do ano em que eu fiz uma pergunta sobre poder fazer qualquer coisa e ela disse, és tu que estabelece os teus horários e aí vem a autonomia, que é a flexibilidade horária que eu acho que vem muito da responsabilidade e da autonomia.

Entrevistadora: Como é que é a comunicação dentro da organização? Como caracterizas as relações interpessoais na organização, tendo em conta a comunicação e como é que ela

funciona, como é que toda a gente comunica entre si, principalmente sendo uma questão em que está toda a gente muito tempo longe. Como é que isto funciona? Esta comunicação existe, é eficaz?

Entrevistado: Hum, ok, ponto número um... vou ser muito direta em relação à comunicação, porque é uma coisa que me afeta mesmo que é os grupos do *WhatsApp*. Para mim é mesmo uma coisa... não sei, eu já em termos pessoais, na minha vida pessoal, eu não respondo a mensagens do *WhatsApp*, eu sou muito mau em bater bola, eu prefiro que me liguem e que me digam é isto e isto e isto e isto. Vamos arranjar uma solução para isto, do que estar a debater uma coisa num grupo do *WhatsApp* ou por mensagens, ou prefiro que haja uma reunião do que mensagens no grupo do *WhatsApp*. Mesmo. É mesmo... e o facto de ter tantos grupos afeta-me um pouco, mas a comunicação flui, portanto, eu acho que é um sacrifício bom de ser feito. Em termos de comunicação entre equipa acho que é... é claramente como em todo o lado. Existe uma comunicação muito mais forte entre a equipa, a equipa de trabalhadores operacionais do que, no meu caso com o T1AE, portanto, acho isso normal acontecer... e mais... eu não posso falar muito da comunicação, porque a minha comunicação vai muito, eu tenho um bocado de cara de pau, eu pergunto, do género, eu não... eu não sinto a necessidade e vendo as mensagens, eu não sinto a necessidade de prolongar um assunto sobre determinada coisa durante muito tempo, eu automaticamente tenho dúvida, pergunto, faço no momento e tudo vai ali.

Entrevistadora: De que forma é que a tua chefia te motiva e suporta o teu trabalho?

Entrevistado: Ok... não sei... não sei responder a essa pergunta, porque... ok, vamos por partes. Primeiro, em relação à chefia indireta, como é que motiva? Não sei. Motivou-me quando me deu uma oportunidade de fazer uma formação no estrangeiro. Pronto. Isso foi a forma que eu acho que podemos entender como formação, como motivação por parte da chefia indireta. Também não estou à espera que seja um *cheerleader*, tipo vai, tu consegues, dá tudo neste *workshop*. Portanto, acho que foi a forma, do patamar dele, que ele arranjou de motivar. Em relação à chefia indireta... eu não posso falar do meu trabalho direto, eu acho que motiva-me pela forma como ele, pela relação que ele tem comigo, ou seja, vou tentar explicar isto, se eu tiver um bom clima de trabalho e se eu perceber que a pessoa está lado a lado, é muito mais fácil eu ficar motivado do que perceber que eu tenho um patamar e tenho três degraus até chegar à pessoa, se eu tiver três degraus, eu estou a subir o primeiro, já estou cansada, então já não vou querer continuar e o facto de eu ter uma relação tão direta com ele é uma fonte de motivação para mim.

Entrevistadora: Queres acrescentar alguma coisa que não tenhas dito, alguma coisa que aches importante?

Entrevistado: O que é que eu posso acrescentar neste momento? Hum que preciso... que preciso de mais... imagina, não é preciso de mais... é eu acho que preciso de mais respostas e menos questões, por parte de várias coisas de logística acho que posso chamar a logística. Por exemplo, para mim, era muito necessária a dita reunião que aconteceu na Holanda, que era de programação no próximo ano, mas ao mesmo tempo é está tudo fechado e não está nada fechado, é isto é assim, mas pode mudar amanhã, não é que eu não goste desta corda bamba, eu gosto, eu gosto muito aliás, mas é o saber que isto vai acontecer assim e que não estão a ligar na hora anterior a dizer não vai acontecer e acho que, para a minha organização, isso é um bocado importante. Fechar gavetas...

Entrevistadora: Sim senhora, muito obrigado.

Grupo de foco: 4 participantes do Programa Teste e trabalhadores da GCR

Data: 12 de julho 2022

Local: Edifício de uma das lojas da GCR

Facilitadora: A primeira coisa que vos vou pedir é que olhem para aqui, para o símbolo da GCR e escrevam nos post-its as duas primeiras palavras que vos vêm à cabeça.

(...)

Facilitadora: Porquê a casa? Visto que é a palavra que mais se repete nas vossas escolhas.

Participante A: *(resposta retirada por questões de ética e de confidencialidade)*

Participante B: ... e o facto de nos sentirmos em casa, pelo menos eu, depois de tantos anos a trabalhar também...

Facilitadora: Família também é uma das palavras que está aqui...

Participante C: Hum... nós, ora bem, supostamente, dormimos oito horas por dia, passamos nove ali, ok? Nove horas que nós estamos nesta casa, hum... acima de tudo, nós devemos ver... é como uma família, muitas das vezes, todos nós temos maus momentos e é lá que temos pessoas que nos ajudam e acho que é muito bom de ser isto desta maneira e que não se veja como todos nós temos uma ambição, queremos chegar mais longe, mas que não vejamos o nosso colega como um competidor connosco, mas sim como uma família tal para nos dar o apoio.

Facilitadora: Isto é uma visão partilhada por todos vocês?

Participante D: Sim, sem dúvida.

Participantes A e B: Sim.

Facilitadora: Como é um dia habitual na GCR?

Participante D: Eu acho que cada um de nós é capaz de ter uma experiência diferente, pois cada um de nós tem uma missão diferente, eu, pessoalmente, o meu contacto como é muito com reclamações é sempre um dia muito stressante, é sempre um dia a tentar correr atrás de um prejuízo, a tentar apagar fogos, de certa forma, e é um dia que, de certa forma, constantemente eu estou sempre em *stress*, eu estou sempre com muito *stress* de tentar responder atempadamente, não conseguir, tentar minimizar todos os danos que possam existir de algumas incidências, portanto, para mim, um dia na GCR é um dia stressante, sem dúvida alguma, mas que eu consigo ter momentos de prazer ainda durante esse tempo que lá estou, eu consigo também desanuviar, eu consigo ter situações que são mais calmas, consigo tirar o melhor de algumas situações, mas é sempre muito agitado, muito sempre a correr.

Participante B: É, para mim também é um pouco dessa visão de ser um dia que estás o tempo todo a correr atrás de um certo prejuízo, porque é tudo muito dinâmico, por mais que tenhas uma noção do que é que tens para fazer, eu sei que todos os dias eu tenho mercadorias para separar, localizar, fazer todo esse processo que está na minha esfera de trabalho, eh..., mas existem sempre coisas que atrapalham esse fluxo normal, por assim dizer, e o inusitado está sempre à porta. Então é um dia eh... eu não vou dizer que o dia inteiro é stressante, porque eu, de facto, não acho, mas é um dia inusitadamente eh... bastante atribulado...

Participante D: *(Risos)* Sendo simpático...

Participante B: Eu acho que os dias são bastante atribulados, sim, como ele estava a dizer. Hum e também são, eu pelo menos sinto, a maior parte das vezes são bastante produtivos, porque nós acabamos por fazer muitas coisas todos os dias e acaba por ser sempre uma coisa atrás da outra, às vezes nós estamos a fazer uma tarefa, surge um cliente e nós percebemos que aquele cliente, de uma outra situação, que pode haver um outro cliente e já resolvemos esse problema também. Portanto, era um problema que não estava na nossa ordem do dia, mas nós eh, portanto, já tratamos, ou vem um colega e olha, tal situação, eu acho, oh está ali, para o que está a fazer, vai lá, resolve aquele problema e segue e todo o dia é assim, portanto, estamos sempre, nós não conseguimos hum, prever todas as situações que vão acontecer, mas nós vamos reagindo, diariamente, a elas. Chegas ao fim do dia e dizes assim, fogo, fiz montes de coisas, não é? Fiz isto, fiz isto, mas é o suficiente? Nunca é o suficiente. Portanto, existem sempre mais coisas no dia a seguir, no dia a seguir e no dia a seguir. É um pouco assim.

Participante C: Eu acho que estão todos enganados...

Participante D: *(Risos)*

Participante C: Na minha opinião, nós colhemos o fruto daquilo que semeamos. Nós somos uma empresa onde feliz, ou infelizmente, vai depender do ponto de vista de cada um, nos dá aso a tentar melhorar processos, dar ideias, tentar fazer mais, tentar fazer melhor. Se trabalhássemos numa empresa onde um quadrado é um quadrado e ponto, não tínhamos estas dúvidas, não é? Éramos mais ou menos mecânicos, existem empresas onde aquilo é função e faz aquilo. Ponto. Nós não, nós tentamos melhorar, fazemos isso desta maneira e dizemos, qualquer um de nós, em qualquer uma das nossas funções, dizemos, isto não faz sentido, então vamos tentar melhorar e muitas das vezes é por isso que temos mais trabalho, porque nós não nos limitamos a fazer aquilo que nos dizem para fazer, tentamos fazer aquilo e melhor, tentamos melhorar, melhor para nós, como executante da tarefa, mas também melhor para o nosso habitante depois como consumidor. E muitas vezes, eu acho que é por aí que nos deixa mais exaustos psicologicamente, porque hum, não, não paramos e quando dizemos, falando aqui, muito rapidamente, em qualquer um dos três casos, o Participante D vai ter que arranjar solução. Ele já sabe que a solução qual é que vai ser e a mais prática é dizer, olhe, perdemos o seu material e neste momento não temos. Então e agora? Agora não temos, não há. Morreu aqui, não é preciso arranjar aqui grande exaustão, é o que se passa em muitas empresas aí fora. Na nossa empresa não, nós vamos primeiro tentar arranjar a solução para o cliente, o cliente não vai gostar, outra solução que agrada até que consigamos chegar ao cliente com uma boa solução. Por isso, muitas das vezes isto de fazermos, fazermos, fazermos e não chegarmos àquilo que queríamos ter feito. Muitas vezes estamos a correr em prol da satisfação do cliente, que muitas das vezes, se calhar, o mais fácil era nós cortarmos o mal pela raiz, só não íamos era chegar ao intuito que nós estamos cá, que é o cliente.

Participante A: Hum, eu concordo cem por cento, eu acho que consegui descrever bem com a ideia que eu queria passar, que é todos os dias eu estou, eu estou a tentar testar alguma coisa nova. Por exemplo, estamos a fazer isto desta forma e não funciona, ou, pelo menos, não está a funcionar da forma que estamos a fazer. Então, vamos mudar e todos os dias existe alguma coisa diferente que tentamos, que eu pelo menos tento fazer de uma maneira diferente e é muito isso, assim, um teste eterno até chegar a esse...

Participante C: ... se calhar não é fazer de maneira diferente, é aperfeiçoar aquilo que temos...

Participante A: ... sim, sim, de fazer de uma maneira diferente, não completamente abandonar, mas ok, estamos a fazer uma coisa, aquela atividade de uma forma e tem um detalhe que sabemos que pode melhorar ou alguma coisa. Às vezes, nem melhora, mas o facto de conseguirmos chegar a uma situação que é má, faz-

nos perceber que ok, para trás estava a ser feito até melhor e vamos voltar, vamos dar um passo atrás, tentar mudar novamente para melhorar.

Participante B: Ou seja, o facto de nós sermos inconformados, faz com que o dia seja mais difícil...

Participante A: ... exatamente...

Participante B: ... *(risos)* e seja mais doloroso...

Participante A: ... e tendemos a pensar, na verdade, pelo menos na minha visão, por mais que eu saiba, aquela visão que o Participante B estava a dizer de no final do dia sabermos que fizemos tanta coisa, tanta coisa, mas às vezes dá a impressão também que eu rodei, rodei, rodei e fiz tanta coisa aqui e parece que não fiz nada, porque é tanto, não digo, não só a carga de trabalho, mas nós desdobramo-nos tanto e eu acho que aqui temos perfis eh bem parecidos em relação ao compromisso organizacional, ao compromisso com o cliente e tal, eh... de tentar resolver e ajudar as pessoas, os colegas e os clientes eh..., então acontece muito de pararmos o que estamos a fazer, para poder tentar resolver um outro problema e isso é mais um problema para nós tentarmos resolver e nessa cena...

Participante B: ... e chega-se no final do dia e puff... o que é que eu fiz?

Participante A: ... e, ò meu? O que é que eu fiz? Não terminei tudo.

Participante B: Eu tenho muito essa sensação, do tipo, eu estou no meu posto de trabalho, não é? No meu setor *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e durante o dia eu atendo vários clientes e fico com várias situações que eu tenho que dar um *feedback* para aquele cliente. Portanto, o cliente vai-se embora, eu já o atendi, mas eu ainda não terminei de atendê-lo. Ainda vou ter que ir a correr atrás de uma informação, ainda vou ter que ir atrás de alguma coisa para lhe responder. Nisto, vem um colega, com uma outra situação e que vem pedir ajuda e eu vou atrasando as coisas, os meus compromissos, para ir ajudar o meu colega. Portanto, e aquilo vai criando, chegas ao fim do dia e dizes assim, fogo... *(risos)*.

Participante C: Ainda existe aquela que é, muitas das vezes o cliente quer uma coisa que nós não temos, mas isso eu acho que isto é que faz o nossa ADN, pronto, nós não temos e viramos as costas, não, porque normalmente, o que nós fazemos, um tempo, espere aí, a gente vai ver se temos, ou se não temos e procurar duas mil soluções para ter aquilo ou arranjar aquela coisa para o cliente que é outra constante, que depois se investe muito tempo.

Facilitadora: O Participante A falou em compromisso organizacional quando estava agora responder. O que é que é para vocês este compromisso organizacional?

Participante A: Para mim, eu aqui já a tentar usar da palavra para o que eu quero dizer... eh, para mim, eu vejo de uma maneira que eu não me comprometo apenas com a minha tarefa, com o que eu tenho que fazer. Eu tento comprometer-me com um todo e tentar entender essa ideia de compromisso organizacional é entender o processo, como na visão macro, de entender, do início ao fim, qual é o nosso objetivo final e não só a minha tarefa, porque a minha tarefa pode ser muito menos dolorosa, se eu a fizer a pensar somente na minha tarefa. Então, para mim é muito mais fácil dizer não, não tenho o artigo, não vou fazer transferência ou não, está muito difícil, não faço tal atividade, porque não está na minha função, mas se eu puder fazer para resolver a vida de um colega que está a tentar resolver a vida de um cliente ou que vai melhorar alguma coisa dentro de algum outro sector, enfim, isso para mim é essa ideia do compromisso organizacional, que eu comprometo-me não só com o desempenho da minha função, mas também com um bom resultado do todo. Essa é a minha maior visão em relação a isso.

Participante B: Eu acho que o compromisso organizacional é, principalmente, nós sabermos hum, definir as prioridades da empresa, hum..., portanto, cada um tem a sua função, certo? Mas eu posso estar no meu, num momento eu achar que tenho muito trabalho, mas se eu for pensar nas prioridades da empresa, se calhar, o que eu estou a fazer não é o mais importante e, se calhar, há alguém num outro setor que está a precisar de ajuda naquele momento e aquilo sim é que, se calhar, é uma prioridade mais emergente. Portanto, às vezes, no nosso dia a dia, sabermos parar o que estamos a fazer para pensar e fazer essa reflexão, não, nem sempre é fácil, mas eu tento fazer isso.

Participante C: Eu, felizmente, tive várias experiências já na GCR, ora desde *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e faz-me ver as coisas de outra maneira. Hum... quando era vendedor *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, havia muito aquela coisa de eu sou vendedor de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, se é *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, pronto, ok, se não é, é com outro. Hum com a *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* faz com que se vá muito ao encontro do que o Participante B estava a dizer, que é ver um todo, ok? E é necessário vermos um todo, porque todos nós temos dores, todos nós, das duas uma, ou porque temos falta de pessoas, muito material, *whatever*, todos nós temos uma dor e a realidade é que temos que perceber se conseguirmos, se eu conseguir ajudar qualquer outro colega nessa dor, vai ser mais fácil para mim, porque mais cedo, ou mais tarde, ele vai ajudar também. Por muito calão, digamos assim, que ele seja, por muito baldas, mas mais tarde, ou mais cedo, vamos ter uma contrapartida desta ajuda. Hum e eu acho que o ADN, ou como disseste, o compromisso organizacional faz-nos com que eh... queremos dar mais e melhor aquilo que nós somos, porque temos o revés sempre da medalha, a empresa, por norma, nós sabemos também que nos dá mais do que pode, podemos achar que é sempre pouco, mas dá-nos mais, cada vez mais benefícios vamos tendo... pá, acho que é um bocadinho por aí que se ganha esse compromisso eh... pá falando, eu estou aqui a trabalhar e o dia de ontem, outros dias que nos deixam sair para ir fazer projetos, tais como voluntariados, tais como, sei lá, n coisas que acontecem, faz com que, queiramos ou não, nós vamos ganhando um compromisso muito superior aquele que é exigido, não é exigido, não é algo que, não é medível, mas que acontece e é visível.

Participante D: Bem eu acho que todas as respostas são diferentes, mas no fundo dizem a mesma coisa, que é, aquilo que nós temos não é só para com a empresa, mas também para as pessoas que lá trabalham, que é uma coisa tu trabalhas para uma empresa, tu, de certa forma, também representas os valores que essa empresa tem, tu estás a representar, tu és a cara daquela empresa, mas ao mesmo tempo há uma parte por trás disso que eu acho que faz grande parte do nosso compromisso, é nós realmente somos uma família lá dentro, nós estamos sempre juntos, como já dissemos e se, por exemplo, o Participante B falhar no momento da venda dele, vai implicar no trabalho da equipa do Participante A de fazer a separação de material, que vai implicar que se calhar o cliente não receba as coisas a tempo, que vai implicar que haja uma reclamação e aí já entro eu, portanto, se falhar logo no início, todos nós aqui vamos falhar. Portanto, isto é tipo um ciclo. Por isso é que eu acho que há um grande apoio entre nós, todas as equipas, que é, nós tentamos sempre minimizar que as situações aconteçam, tentamos sempre, como disse, antecipar o prejuízo, correr atrás dele e de fazer com que realmente não aconteça, portanto, para isso tem que haver um compromisso de todas as partes, de entreajuda que aí está, não é só para a empresa, mas também para nós, enquanto colaboradores e colegas e família que somos lá dentro.

Facilitadora: Participante D, tu falaste dos valores... que vocês têm que representar valores que são os valores da empresa. Na vossa perspetiva, quais são os valores do GCR?

Participante B: Já mudaram muito, ao longo do....

Participante C: ... são *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*.

Participante A: ... os pilares...

Participante C: São *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* ... ei já foram...

Participante D: Sabes de cor?

(risos e todos a falar por cima uns dos outros durante uns segundos)

Participante B: Vamos lá, vamos lá... espírito de equipa...

Participante C: Não, não, não, não...

Participante B: Respeito pelo outro, simplicidade...

Participante C: Simplicidade...

Participante B: Dinamismo...

Participante C: Não...

Participante B: Já foi.

Participante C: Honestidade, transparência...

Participante D: Transparência...

Participante C: Hum... flexibilidade não sei se estou a inventar...

Facilitadora: Na vossa perspetiva, que valores é que vocês veem e que acontecem no dia-a-dia, naquilo que é o vosso trabalho, quais são aqueles valores que vocês entram aqui e sabem, eu sinto que este valor acontece.

Participante B: A proximidade...

Participante D: É, eu ia dizer companheirismo...

Participante C: Epá entreaajuda...

Participante B: Respeito...

Participante A: A minha visão, eu vou fugir um pouco de dizer palavras... eu acho que, na prática, acaba por ser complicado conseguirmos dizer que isso é uma unanimidade, porque por mais que a empresa em si e falando de maneira local *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, tem ali a sua essência, os seus valores, mas eu acho que o maior trabalho que temos é quando se fala em relação a novos recursos humanos, conseguir passar, da maneira mais clara possível, esses valores e faz isso, isso... é muito a responsabilidade de quem já está lá e quem conseguiu abraçar esses valores como os seus também, ou não abraçar, como passou a ter, mas deu aquele *match*, porque com certeza o Participante C não virou o Participante C só pelo facto de ler ali quais são os valores da empresa. Ele já tinha tido nele, a Participante D também, o Participante B também, eu também, alguns mais, ou menos, sobre qualquer característica ali, mas eu acho que a maior dificuldade é que é o que eu, pelo menos tento, muitas vezes falho, não só por mim, mas pelos outros, é tentar passar isso para as equipas, conseguirmos, no nosso dia a dia, explicar o porquê de uma

tarefa, ou porque aquela pessoa vai fazer aquilo daquela forma. Dizer assim, olha, não penses na tarefa, pensa no resultado, porque se fizermos isso, ah, eu não vou mandar uma transferência..., mas espera lá, é um cliente na mesma... ah mas não é da minha loja... mas é um cliente nosso na mesma, vais, vais mandar... ah mas vai dar trabalho... que dê, se não vai dar trabalho para ti agora, vai dar trabalho para outro que também vai mandar uma transferência que vamos pedir e dando isto como exemplo, tentar explicar os porquês e não só dizer, vais fazer, é tentar explicar o porquê, tentar explicar o porque é que tem que ser mais rápido uma separação de um pedido, para que não falhe várias etapas e que o cliente saia satisfeito e tentar explicar o porquê dessas coisas é a maior dificuldade para quem já não tem aquele valor, mas, naturalmente, essas pessoas que não se encaixam vão-se sentindo afastadas e eu acho que acaba por ser a maior dificuldade, no dia a dia, de conseguir colocar em prática. Não por si, mas pelos outros também... todos os dias deparamo-nos com alguém que faz alguma coisa absurda, como assim essa pessoa não percebe o resultado, o impacto do que está a fazer. Para mim essa é a maior dificuldade, conseguir fazer com que as outras pessoas também entendam esses valores ah, mas eu acho mesmo que esse o espírito de equipa, o companheirismo, a entreajuda é o início para que se consiga fazer com que todos aqueles outros valores apareçam. Eu só consigo ser próximo do meu cliente e dos meus colegas, se eu vir que existe uma ajuda e uma contrapartida. É criar, como o Participante C estava a dizer, é criar esse ambiente onde existe o tempo todo o ónus e o bônus, vai e vem. Eu vou sofrer um bocado agora, para dividir um pouco a dor com o meu colega, mas porque eu sei que quando estiver a doer mais para mim, ele vai chegar lá e vai fazer. Não é com a intenção de ter um retorno, mas é saber que crias um ambiente, uma rede que ok, vamos espalhar e vamos dividir a dor para toda a gente. Acho que é muito isso.

Participante C: E posso eu fazer uma pergunta?

Participante A: Podes.

Participante C: E a GCR o que é que faz para ajudar na criação desse espírito? Achas que faz alguma coisa, achas que podia fazer mais alguma coisa?

Participante A: Eu acho que faz, mas de maneira tímida.

Participante C: Nós somos muito tímidos... *(risos)*

Participante A: Eu acho que faz de maneira tímida, porque imagina, existem muitas coisas, se nós, se alguém que não está nesse espírito diz assim, ah, mas eu não fui preparado para isso, existe formação, existe formação. Existem várias formações na nossa plataforma, na PLFRGCR sobre diversos temas. Não só temas específicos e técnicos sobre o que nós precisamos, mas quase que um *coaching* e eu digo quase, porque são coisas picotadas, não é? São coisas, mas existem se procurares lá na PLFRGCR como atender melhor um cliente, vai ter lá algum conteúdo sobre isso, está disponível para qualquer pessoa. Eu acho que a timidez nesse desenvolvimento sobre o que a loja faz eh... nem toda a gente e agora eu falo pelos TRE, ou as pessoas que estão no processo de gestão eh... fomentam essa procura, porque às vezes também parece que estás a criticar por criticar. Se eu chego a alguém que vejo que tem um comportamento e que não recebe muito bem, eu digo, Participante C, estás a atender mal o cliente, faz uma formação sobre isso eh... claro que não com essas palavras, não é? Mas tentar explicar essa situação... quem já faz mal aquela coisa, nem sempre recebe essa crítica de maneira positiva. Então, eu acho que a timidez está aí, de não conseguirmos persuadir essa procura de conhecimento, essa procura de crescimento. Eh... porque o conteúdo já existe. Tudo o que fazemos tem de... falta de conhecimento sobre o assunto é falta da iniciativa na procura, mas também existe a falta de guiar as pessoas para procurarem isso.

Facilitadora: Participante B e Participante D, conseguem responder a esta pergunta do Participante C?

Participante B: O que é que eu acho? Eu acho que hum... a empresa, portanto, a empresa dá as diretrizes, ok? Quando tu entras, qualquer colaborador quando entra na empresa, tem um processo de formação inicial, portanto, são quinze dias de PIGCR, um processo de formação que são quinze dias em que tu passas com colaboradores formados que são tutores, portanto, que te vão passar as boas práticas, como é que é o dia a dia da empresa e que são pessoas escolhidas a dedo, são pessoas que tiveram treino para isso, são pessoas que são certificadas para dar esse treino, para te passar esses valores. Portanto, vais ter quinze dias, antes de teres contacto com a tua equipa, antes de ires para a secção da tua área de trabalho, vais ter quinze dias de treino para teres tempo de entender como funciona a empresa, como funcionam os valores, para assimilares quais são os comportamentos corretos a ter. A empresa faz isso para todos. Portanto, toda a gente que entra passa por esse processo. Se tu não tiraste proveito disso, ou se não aprendeste bem como funciona, isso também já tem a ver com o carácter da pessoa. Há caracteres que não encaixam no perfil da GCR, há outros que vão encaixar bem e que vão achar olha, adorei este lugar, é aqui que eu me sinto bem, é aqui que quero estar. Há outras pessoas que vão dizer, ah isto é tudo uma grande treta e segue em frente eh... e depois no dia a dia, quando já estiverem sozinhos, vão ter determinados comportamentos que não se vão enquadrar, mas não vai haver sempre um polícia atrás dessa pessoa. Portanto, a empresa dá o caminho, diz qual é a orientação, mas depois, na verdade, cada um sabe de si. A realidade é essa. Quando nós detetamos um comportamento de um colega que não está correto, pois, também é nossa obrigação, como o Participante A estava a dizer, corrigir esse colega, ou tentar achar a melhor maneira de chegar ao pé dele e dizer, olha isso que tu fizeste eh... talvez não naquele momento, não está certo, não é essa a maneira, pronto, estou-te a dar um conselho, não voltes a fazer, pronto, às vezes, a pessoa pode aceitar bem, se aquilo se começar a repetir muitas vezes, depois vou ter que reportar isso a alguém, porque aquilo não pode continuar assim, pronto, é a maneira como eu vejo. A empresa dá, inicialmente, mas, depois nós somos adultos, pronto, é a partir daí.

Participante D: Acho que é realmente o que eles escolheram, é exatamente muito importante que é tu tens a tal PIGCR que é a tua, digamos, formação inicial para tu te enquadrares na empresa e perceberes como é que ela funciona e depois, tal como o Participante C ou o Participante A disse, tens a PLFRGCR, a nossa PLFRGCR tem lá centenas de centenas de formações em que umas são obrigatórias, outras são facultativas, outras tu podes ter no momento de entrada e depois só daqui a um ano, ou dois anos, é que tens, outras que te pedem para tu fazeres. Portanto, toda a empresa dá-te asas para que tu te formes e aprendas e que possas evoluir e muitas vezes não só a nível profissional, tu tens exames que podes tentar perceber o teu tipo de personalidade, portanto, tu tens várias informações que te dão, não só para tu cresceres na empresa, mas também para tu cresceres contigo próprio, para te entenderes enquanto pessoa. Eu tenho pena, eu não fiz PIGCR, eu entrei numa altura um bocado caótica e não fiz, tive muita pena, não fiz nada. Eu fiz um dia de logística e não fiz mais nada. Eu estive sempre com os meus colegas a partir dali, portanto, eu lamento. Eu gostava imenso de ter tido, mas eu aprendi muito, porque eu aprendi no momento ali *(todos os participantes expressam surpresa neste momento, como que a indicar que isto não deveria ter acontecido e que não é a regra)*. Eu aprendi tudo em direto, digamos assim, tudo a acontecer, então eu percebi qual era a função, a ligação... perceber como é que as secções influenciavam, ou não, a minha equipa, como é que caixas também se interligavam com a minha equipa, portanto, eu aprendi muito *on the job* como se diz, eu aprendi ali, no momento ah... ok, é assim hum... o que é que tu queres dizer? Fala...

Participante A: Eu queria só dizer, alertar para o ponto de isso dizer muito sobre eh... muito mais do que a empresa oferece de orientação e sim sobre o carácter das pessoas que entram, porque nós temos aí dois problemas: a pessoa que depois que entra e recebeu aquelas diretrizes e depois não liga a mínima para isso, hum... ou houve um erro na contratação, não foi observado aquilo, ou que ela e esse erro, não é necessariamente falha do recetor e sim a pessoa conseguir dissimular muito bem, ao ponto de conseguir mostrar para quem estava a contratar que valia a pena contratar aquela pessoa e depois mostrou-se com outro

resultado e também as pessoas que não recebem orientação, mas que são direcionadas para isso, ou seja, que têm um caráter que combina e que aqueles valores batem com o que a empresa quer, não precisam necessariamente de toda aquela orientação e vão-se conseguir desenvolver. Acho que mostra os dois lados.

Participante D: Apesar de não ter feito eu acho que me consegui safar. Para além disso, acho que há uma coisa que é muito pequena, muito básica, mas que é muito importante, que é a empresa, desde o início, que te dá mesmo aquele sentido de família que é, nós, entre nós, dizem-nos mesmo, no momento em que entrámos, nós aqui tratamos todos por tu, tu para cá, tu para lá, desde o diretor até à formiguinha que passa lá. Nós lá somos todos...

Participante A: ... menos o senhor Participante C... *(risos e piada privada)*

Participante D: ... menos o senhor Participante C, senhor Participante C é um à parte *(risos)*..., portanto, eles dão-te sempre muito à vontade para tu e são muito transparentes, a verdade é que é um valor também que tinha sido falado que é uma base da empresa e, sem dúvida alguma, a empresa é muito transparente... na maior parte das situações, não é? Não pode mostrar tudo, mas a parte de terem essa possibilidade e de quererem mostrar os resultados e quererem que a gente saiba o que é que está por trás de quanto é que nós vendemos e o que é que está a influenciar, o que é que não está, eles são muito transparentes nisso, naquilo que podem partilhar, no que não podem, é normal...

Participante C: Na minha opinião, eu acho que está nas nossas mãos tudo isso que estamos a falar. Há uma coisa que eu dou muito valor e nós estamos a pôr isto em prática aqui, porque estamos a chamar de trabalho, alguém chama de trabalho hum..., mas estamos a pôr que é a união, o convívio e por muito poucos valores que eu tenha, isto é aquilo que eu acredito ah... por muito poucos valores que eu tenha e em ligação com as outras pessoas que já têm esses valores e que os põem em prática diariamente, vão-me obrigar, a mim, a também os ter e eu quando questioneei acerca de o que é que o GCR faz para isso, hum... quantas festas é que já foram feitas este ano? Ainda só estamos a meio e não houve a festa de Natal.

Participante D: Eu entrei em 2020 e não fui a nenhuma festa, ainda...

Participante C: Também não fizeste PIGCR, por isso...

(risos do grupo, piada de grupo relativa a algo dito anteriormente)

Participante D: Pois não... *(risos)* sou uma pessoa à parte naquela empresa...

Participante C: Não, está lá muito escrito, só vai a festas quem faz PIGCR ...

Participante A: ... é, é que ela assinou sem ler *(risos)*...

(risos do grupo, piada de grupo relativa a algo feito anteriormente)

Participante C: Eu acho, sinto muito isto, que é eh... *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, quantas festas é que já fez? Festas, convívios, não vais dizer também que nenhum, pois não?

Participante B: Houve um arraial na loja, pronto, houve um arraial na loja, mas eu acho que isso não é o melhor exemplo. Não vou... Não, porque para alguns estarem-se lá a divertir, outros têm de levar com o...

Participante C: ..., mas bem, se pensarmos que eh... eu estou a dizer isto, porque eu estou em *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* e já fui a três jantares depois da loja fechada.

Participante D: O quê??? Porque é que eu não tive jantares?

Participante C: Não organizam? Digo eu...

Participante D: Mas são vocês, enquanto pessoas normais que organizam tipo fora?

Participante C: Sim, nós não fomos ontem como pessoas normais? E criam outros elos de ligação, normalmente mais fortes, falamos ontem nisso, o que é que nós empresa...

Participante B: Eu vou, eu vou levar isso como um ponto de melhoria e vou divulgar na minha equipa.

Participante C: Então, eu sei que não é fácil, ok? Não é, de todo, fácil, porque ao domingo, enquanto é mais fácil para nós, nós, a empresa (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), mas depois ao domingo também queremos estar com a família e com os nossos amigos que não são da GCR, mas quando se quer, consegue-se, por norma. Eu acho que é algo que fortalece muito a relação e para além de mais, usar muitas vezes o inculcar aos novos isto que estávamos a falar do ser família.

Participante B: Eu acho que isso é uma prática mais fácil nas lojas mais pequenas, não?

Participante A: Não.

Participante C: Pá, eu sempre fiz isso (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), pá era constante fazermos isso, mas era de grupo, uma coisa é verdade, nunca vais... nunca vais levar cem por cento da tua equipa. Há sempre alguém que não pode, ok? E temos que aceitar isso. Há pessoas que não gostam, eu tinha um, o (*nome do colaborador*), não sei se vocês o apanharam... ele não gosta destas cenas, ok? Ele disse, olha, desculpa, não tenho nada contra vocês, só não gosto dessas cenas... e pronto, então está tudo bem. Hum..., mas acho que faz muita falta e sinto que a GCR motiva muito isso eh... houve os arraiais, houve os aniversários, há os natais, todas as lojas, este verão, fizeram uma festa, cada um organizou à sua maneira, isso depois já tem a ver, mas acho que isto fomenta muito a família e o espírito de equipa.

Participante D: Que festa no verão?

Participante B: Tivemos bolas de Berlim, não tivemos bem uma festa...

Participante C: Possas, isso já não sei, todas as lojas, havia... isto foi comunicado no PICGCR2.

Participante D: Eram bolas de Berlim, pensei que tinha havido uma FESTA... música e...

Participante C: ..., mas, tivemos.

Participante D: Veem?

Participante C: Sardinhada depois da loja fechar, temos sardinhada, carne assada, música...

Participante B: O nosso arraial foi com a loja aberta...

Participante A: Fica aqui então uma aprendizagem...

Participante D: Claramente!

Participante A: (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*)

(*risos em grupo*)

Participante C: Eh, espera aí que eu vou-te mandar o *link*.

(*risos em grupo*)

Participante D: Não, mas o facto de se organizar, mas isso são vocês enquanto...

Participante C: Não, isto foi uma diretriz da empresa fazer estes arraiais.

Participante D: Esses sim, mas, por exemplo, os vossos três jantares, já são vocês que têm essa iniciativa de se juntarem?

Participante C: Sim...

Participante A: É uma coisa, o que o Participante C está a dizer, por exemplo, que é o que eu tento fazer com os meus...

Participante C: Sim, aqui podemos falar no geral ou...

Participante A: Constantemente eu junto pessoal (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*), a gente faz um jantarzinho, ou sai para beber alguma coisa, enfim... Quando dá também, quando não dá, não fazemos... um pouco a ideia do isso não pode ser forçado, se tu marcas como um compromisso, principalmente se tu és... faz parte do processo de gestão TRE, mas imagina, o Participante C diz assim, oh está marcado um jantar e as pessoas sentem-se obrigadas a ir, isso é diferente... cria um envolvimento e depois isso, em consequência, existe um envolvimento fora da empresa também. Eh... mas cabe-nos a nós também tentar fazer esses encontros.

Participante B: Vocês acham que esse convívio social, fora do ambiente de trabalho, fortalece os laços? Faz com que as coisas...

Participante A: Com certeza!

Participante D: Eu acho que sim...

Participante C: Acredito piamente nisso!

Participante A: Eu não mandaria as transferências para (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) se eu não conhecesse o Participante C (*tom de brincadeira*).

Participante D: (*risos*) impactar assim o trabalho.

Facilitadora: Deixem-me colocar aqui uma pergunta, corrijam-me se estiver errada, é correto dizer, ou assumir, que a cultura GCR é diferente de loja para loja?

Participantes impercetíveis (2): Sim, é.

Participante D: Eu acho que a base está lá...

Participante B: Porque é assim, hum... a GCR tem diretrizes de orientação, mas o que a faz são as pessoas e as pessoas são diferentes, então, a partir daí, tu podes ter líderes com perfis diferentes, isso faz com que a loja tenha uma cultura ligeiramente diferente de uma ou outra.

Participante A: É, porque as diretrizes são a mesma para L2 e L3, mas de certeza que são três comportamentos completamente diferentes.

Participante C: A minha interpretação pode não ser a mesma.

Participante D: Sim... cá está, temos líderes diferentes na pirâmide, desde cá de baixo até lá em cima. Cada pessoa... depois adaptamo-nos.

Facilitadora: E o que é que distingue a cultura GCR?

Participante B: Dizes, de lojas para lojas, é isso?

Facilitadora: Agora como um todo, o que é que distingue, aquilo é GCR, aquilo é quase o coração da cultura GRR?

Participante C: Pá, eu... isso numa palavra, posso dizer-te a flexibilidade!

Participante A: Eu vou roubar essa palavra.

Participante B: Flexibilidade é uma boa.

Participante C: É e é muito fácil de explicar, pelo menos para mim. Hum, eu tive ontem um colaborador que mandou uma mensagem, estou doente, estou-me a sentir mal, não vou trabalhar e a minha resposta foi o quê? Agora vais levar um processo e não sei o quê, não! Foi, ok, põe-te bom e logo depois vens. Aquele dia, pá a gente depois logo vê, logo compensa em horas, ou traz pá, logo se vê, sim, isso não é, não é esse o problema. O problema é que a pessoa esteja boa e quando se diz isso, diz-se ele precisa de trocar um horário com alguém, certamente não vai ter que ser dois mil *(impercetível na gravação)* para, não, se fosse comigo eu ia dizer, olha, então fala com um colega e troca com ele, se não conseguires, pá, fala comigo que a gente arranja uma solução. Hum, isto é normalmente o que eu faço com a minha equipa e acredito que seja assim em todas as lojas, porque não estamos cá para não, isto foi o horário que eu fiz e já o fiz há três meses, porque nós temos uma regra que temos que fazer o horário com dois meses de antecedência, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*... e não, não somos... não temos essa, somos flexíveis o suficiente para que consigamos dar essa qualidade de vida a qualquer funcionário e nós também, falo um bocadinho como TRE também o tenho, não é, há tem de ser, há coisas que têm de ser mais que outras, não vamos dizer no dia de inventário, ahhhh amanhã é inventário, não estou muito bem da barriga, vai haver uma pressão superior da minha parte, a dizer, pá olha lá, não dá mesmo? Porque isto é uma data super importante e há algumas datas, se inventário não é o mais importante, não me lembro da outra.

(risos de grupo)

Participante C: Epá, é, mas não é por isso também que não pode ser, eu tenho pessoas que no inventário estão de folga. Agora, ah... acho que a flexibilidade ajuda-nos muito a ter qualidade de vida fora e na empresa...

Participante A: E muitas vezes essa flexibilidade reflete essa ideia do pensamento humano, porque é muito mais fácil dizer um não para poder, aquela pseudo normalidade continuar, porque eu tenho menos trabalho se não tentar mudar, ou tentar refazer um horário e tal. Dá menos trabalho. É mais fácil dizer não, mas é aquela velha história também, se eu estou a ajudar essa pessoa, eu sei que ela também vai ficar mais flexível para no dia que o Participante C precisar de a colocar a trabalhar num dia que ela não está a trabalhar, ela vai ter menos eh... menos probabilidade, menos resistência de dizer não. Eu acho que a flexibilidade passa muito por isso, não é? Quanto mais flexível, mais humano nós tornamos o processo.

Participante B: É, acho que flexibilidade é a melhor palavra, mas eu punha também coerência. Olha, a empresa é muito coerente em tudo e os comportamentos que nós temos enquanto colaboradores da empresa eh... isto, o Participante C usou bem o exemplo de quando é um colega nosso que quer trocar um horário, pronto, tem uma necessidade familiar, mas também há o exemplo de quando vê um cliente que vem ao balcão de devoluções. Há uma regra, há regras, portanto, se o cliente utilizou uma máquina, portanto, ela avariou, a máquina vai para reparação. Ponto, final, parágrafo. Só que nem sempre é assim. Portanto, dependendo da necessidade daquele cliente, se ele é uma pessoa que tem aquele trabalho para acabar naquele dia, se

realmente ele usou a máquina e explicou a situação e percebe, nós, às vezes, também somos coerentes e ok, eu vou abrir esta exceção porque isto, isto, isto, isto e eu fico com esta máquina, porque eu sei também que eu vou conseguir resolver com o fornecedor. Eu vou conseguir a devolução. Então, não há necessidade de eu fazer aquele cliente estar um mês à espera para castigá-lo. Não. Nós também temos...

Participante C: ..., mas também fazes o contrário... *(risos e tom de brincadeira)*

Participante D: ..., quando eles merecem... *(risos e tom de brincadeira)*

Participante B: Aí está, coerência! Hum... se também vir que aquela pessoa tem um mau character, que ele não merece, eu também vou fazê-lo esperar os trinta dias, portanto, é um pouco por aí, é o *karma*... *(risos)*

Participante D: Eu acho que é exatamente o que eles disseram, acho que, sem dúvida alguma, flexibilidade é a palavra que melhor descreve a nossa empresa, dão-nos sempre muita abertura, desde o momento que entramos...

Participante C: A ti nota-se, para quem ia trabalhar e não foi... *(risos e piada de grupo sobre algo que aconteceu previamente)*

Participante D: *(risos)* Exatamente, o melhor exemplo, exatamente. Ontem eu tinha que trabalhar o dia todo e graças a algumas pessoas, mais a minha chefe, mais a rapariga, porque lá está, nós apoiamo-nos muito, uma colega minha diz tenho a minha filha doente, tenho que ir embora. Eu sou o primeiro a dizer vai. Aliás, já tive uma colega minha, estávamos os dois a trabalhar num domingo, ela estava super doente. Ela entrou, meia hora depois eu estava a dizer vai já para casa e eu fico o dia todo e não te preocupes. Eu apoio. Eu dou aqui, eu tento-me organizar e acho que é hum... há muita flexibilidade, não só de nós, depende também da nossa personalidade e forma de ser também, não é? Depende sempre de pessoa para pessoa, mas de nós também entreajudarmo-nos e a empresa dá-nos essa abertura. Eu virei-me para a minha chefe e disse, olha ela foi embora e pronto, mas está tudo bem. Ela está mesmo mal e elas dizem mesmo, não te preocupes, eu depois organizo-me com ela e é mesmo muito por aí, é se há aquela necessidade ah o pai recebe uma chamada, o puto está doente na escola, pá ele tem que ir embora, tem que ir buscar a criança e há sempre alguém para cobrir, se não houver, outras pessoas, de outras secções tentam cobrir, portanto, há sempre aquela ajuda entre nós e que a empresa dá-nos essas ferramentas, essas chaves desde o início.

Facilitadora: Pegando aí nas ferramentas e levando agora aqui um bocadinho a discussão para a parte daquilo que é a formação que vocês têm na GCR e pegando também numa palavra que vocês escreveram aqui que foi crescimento. Sentem que crescem dentro da GCR? Porquê? Como?

Participante D: Eu sinto que cresço muito, sinceramente, acho que...

Participante B: Hum... isso cada pessoa tem, deverá ter, tem um período para isso, para fazer essa reflexão, todos os anos, em conjunto com o seu TRE, com a pessoa responsável pelo seu desenvolvimento. Portanto, e é traçado um plano em conjunto para o crescimento pessoal e profissional dessa pessoa e quais são as áreas que essa pessoa tem que evoluir, quais são os planos de formação e isso tudo é combinado em conjunto. A não ser que eu me esteja a marimbar para o meu desenvolvimento e eu não queira saber, pois por aí também não vou crescer. Agora, se eu tiver interesse em desenvolver, a diretriz da empresa e o que acontece é eu ter o apoio do meu TRE e ele ajudar-me e dar-me condições para que eu me possa desenvolver e crescer e por aí fora.

Participante A: Eh... essa visão também está muito certa, mas eu acho que também é sobre o que eu sinto, como eu me sinto em relação à minha evolução, o meu crescimento e tudo mais, eu acho que é assim, eu sinto que cresço como pessoa, porque estamos sempre a aprender alguma coisa com alguém, independente das

ferramentas que te dão. Eu acho que eu cresço muito mais *on the job*, cresço muito mais a tentar espelhar aquele comportamento que vês noutro colega e dizes assim, ok, Participante B teve essa atitude aqui, fiz, vou, vou, vou fazer isso também, enfim, eh... do que necessariamente as ferramentas, porque as ferramentas, quando tu vais fazer uma formação sobre algo inespecífico, ou seja, não é alguma coisa sobre o sistema que tu usas, não é sobre uma ferramenta de trabalho, não é? Vais fazer alguma formação sobre isso eh... nem sempre são coisas cem por cento novas. Eu acho que só te despertam, porque estão ali formatadas num conteúdo mais claro, mas são coisas que te despertam coisas, porque normalmente já sabias. Já sabias, ou, pelo menos, tinhas alguma ideia sobre isso, mas eu acho que o exemplo move muito mais do que necessariamente essas ferramentas. Então sim, eu acho que eu cresço, eu acho que eu cresço bastante e tenho crescido cada vez mais, por mais que exista um *background* muito grande de todos os lugares que eu fui passando, todos os crescimentos que vou tendo eh... mas eu acho que, de um modo geral, com todas essas características que temos da entreajuda, do companheirismo, da transparência, a verdade que nós tentamos trabalhar no nosso dia a dia, eu acho que tentar espelhar isso é o que nos faz crescer mais, eu acho que tem dado certo, pelo menos para mim.

Participante D: Sim, eu acho que a maior forma de aprender é mesmo com a experiência de tu estares lá, passar por isso e tu, de certa forma, é a tal coisa, tu podes, tu, pelo menos nós usamos muito a tentativa erro, no fundo que é, tentamos uma abordagem, achamos aquela abordagem naquela situação não é mais correta, na próxima, porque é uma situação que provavelmente se irá repetir, mesmo que o conteúdo seja diferente acaba, de certa forma, por se repetir, hum, tu tentas sempre melhorar a tua forma de abordar essa situação e essa pessoa, portanto, tu estás constantemente a aprender, estás constantemente a evoluir, estás constantemente a treinar e a melhorar as tuas formas de pensar e de agir, ah... portanto, não só, eu acho que não só aprendes com os teus colegas, porque também podes ver, se calhar, um colega a agir de certa forma e pensas, epá esta situação assim, desta forma, resultou, se calhar vou também tentar essa abordagem, como tu também aprendes pela tentativa erro e em conjunto com o que o Participante B estava a dizer, aquela avaliação tu consegues, pelo menos eu vejo, quando eu faço... como é que isso se chama?

Participante B: MAGCR1?

Participante D: MAGCR1, essa, quando tu fazes a MAGCR1, que é normalmente, de três em três meses...

Participante B: MAGCR2 é de três em três meses...

Participante D: Não, a MAGCR1 que é anual, tu ganhas, eu pelo menos vi uma diferença das respostas que eu dei o ano passado para este ano que eu epá, eu noto uma evolução, sem dúvida, em mim e claro, para além não só disso, programas, como por exemplo, o Programa Teste, outras coisas que a gente consegue estar de fora, ou mesmo partilhar com outros colegas fora deste nosso ambiente também que é aquela loja. Acho que tudo isso nos ajuda muito a crescer e a evoluir constantemente. Portanto, eu acho que é um trabalho que é todo o dia, toda a hora.

Participante B: Eu concordo um pouco com o que vocês disseram e sobre o que o Participante A estava a dizer da formação ser *on the job*... isso pode, isso é definido, pode ser definido também na MAGCR1, nós temos um plano de desenvolvimento que tem lá o setenta, vinte, dez, em que aquele setenta, portanto, é a parte que tu fazes, realmente, no teu local de trabalho, no teu dia a dia, setenta por cento daquilo, fazes com atividades em loja. Pode ser, epá agora depende da tua função, mas por exemplo, olha, este ano o teu setenta vai ser, tu vais montar um pódio inteiro de loja, vais fazer um planeamento todo do início ao fim para desenvolver as tuas competências de planificação, previsão de *stocks*, onde é que vais pôr o quê e a pessoa fazer aquele plano, ter aquele processo e no final ser avaliado por isso e dizer, olha estiveste bem, ou tens de melhorar aqui, vamos

repetir e isso tem que ser construído juntamente com o TRE, não depende só de ti. Portanto, isso é algo que tu tens que mostrar interesse para e o teu chefe, pois, então vamos desenvolver e vais fazer este processo.

Participante C: Só tocar nisto das formações... cada um tem ideia para onde é que quer ir, não é? Nós ou qualquer um dos nossos colegas tem ideia se está tudo bem, se querem ir para mais longe, se querem continuar a progredir e a empresa dá todas as aberturas para que isso aconteça. Dou um exemplo claro de uma formação com um colega meu que quis ir, ele é de ferramentas e foi pago uma formação de *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* para uma formação de soldadura durante dois dias, ok, porquê? Achou que queria, queria se especializar mais naquilo para poder aconselhar mais e opá, neste caso específico, que existem outros tantos, tirando e não falando em formações da PLFRGCR que é muito *online* e eu *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* deixa-me um bocadinho reticente o que é que se consegue, efetivamente, absorver de uma formação *online*...

Participante B: Consegues ter traços gerais...

Participante C: é isso... hum, mas se calhar o tempo que eu invisto, investindo com pessoas, vou absorver muito mais, com o mesmo tempo quase. Muito mais fácil partilha de conhecimentos, coisas que nós já vimos que afinal era para ser assim, mas não é bem, eu acho que com pessoas que era mais fácil... há, há uma coisa que aconteceu, eu acho isto brutal para o desenvolvimento de todos, tanto em *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, houve um, não sei se recordam, aqueles processos de ziguezague, ou seja, agora vai três meses uma pessoa desta loja para aquela e agora vai fazer a troca. Isto muito, vai, acho que é muito, muito boa prática. Isto porquê? Ambos vão conhecer realidades diferentes. Tipologias de clientes diferentes. É tudo diferente. Vai ser uma aprendizagem contínua durante aqueles três meses e vão estar a trabalhar, não é? Eu acho que se há coisa que a nossa empresa faz é investir na formação de cada um, nós não nos deixamos ficar pelas quarenta horas obrigatórias que devemos ter e temos não sei quantas, eu não sou exemplo disso, porque muitas formações, eu tenho neste momento elementos da minha equipa que essas quarenta já foram, já estão feitas, hum, pá, estamos a meio do ano, por isso as quarenta horas estão mais do que feitas, mas aqui também é verdade, questiono, sim, mas também tem quem tem dez horas, sim, quem tem apenas dez horas, nós não andamos atrás de ninguém ah já fizeste, quer dizer, chega a uma altura do ano que andamos, porque é necessário que as façam, são obrigatórias, mas se alguém disser epá gostava de ir a esta formação, ok, consigo arranjar aqui um tempo que se enquadre, que seja na altura certa.

Facilitadora: É correto dizer que a vossa formação, primeiro, não é formatada, não é fechada, porque no fundo é um caminho que vocês traçam de uma forma muito constante e regular com o vosso TRE, ou seja, vocês têm uma palavra a dizer sobre para onde é que querem ir e para onde é que querem crescer dentro das possibilidades da empresa?

Participante B: Isso é correto dizer, porém, há algumas formações que nos são atribuídas sem as escolhermos. Há algumas que temos que as fazer e pronto, não é? Mesmo que não me interesse, eu tenho que as fazer.

Participante C: Principalmente quando entram...

Participante A: Existem essas obrigatórias, de base, de acordo com a tua função. Existem aquelas recomendadas pelo teu TRE que diz assim, ok, eu quero desenvolver esta característica, porque acho que ele já tem ali uma faísca sobre isso e queremos desenvolver isso, ele acredita que pode desenvolver, então sugerem e colocam aquela formação, mas existe sim essa abertura. Entretanto, ah... passa também um pouco pelo TRE, porque pode ser que o TRE do Participante A não tenha a mesma visão da do Participante D e eu posso sugerir uma formação, a Participante D sugerir a mesma formação e um TRE tem uma visão diferente da outra. Eh... e

ai quando falamos sobre aportar, não, talvez se não fosse o mesmo TRE daquela pessoa que tentou fazer um curso de soldadora, não sei se teria dado, mas, em linhas gerais, sim, se para desenvolver a minha função da melhor maneira hoje eu quisesse fazer qualquer formação que exija um custo, é fácil e muito fácil e talvez facilmente aprovado, eu chegar para o meu TRE e dizer, olha, eu quero fazer essa formação e nós conseguimos fazer.

Participante B: Isso também vai muito ao encontro de que depende da pessoa. Se calhar aquele colaborador era uma mais-valia, uma pessoa que também tudo o que lhe é pedido ele se calhar cumpre e se calhar era uma pessoa exemplar.

Participante C: Sim, não vai chegar uma pessoa que está há dois dias, há dois meses na empresa e dizer, ah eu gostava muito desta formação de hum... *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*. Ok, há de ir. Agora, primeiro são todas aquelas obrigatórias, segurança e higiene, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, todas estas são obrigatórias, vendas, depois disso vamos para o específico, há um grau de, há níveis diferentes consoante o nosso conhecimento.

Participante A: Mas não só do conhecimento, também de mérito, é isso que ia dizer, tu mostras o teu valor...

Participante C: Também, também há quem tem o conhecimento e que não merece. Sabemos que, o que estamos a tentar e isto não é bem medível, mas pá, sabemos que o que ele quer é apenas dois dias fora e ir dormir um dia no hotel, se é, efetivamente, aprender, saber mais para conseguir aconselhar mais o cliente.

Facilitadora: Participante D, pegando na tua função específica, que é uma função complexa, ou que leva, pelo menos, aqui esta carga emocional, tu sentes que tens esta formação suficiente, que vai de encontro àquilo que são as tuas necessidades para exercer essa função?

Participante D: Hum, existe mesmo uma formação que é como *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, portanto, existe já um cronograma digamos, do caminho a seguir e como virar, mas aí está, apesar deles darem as ferramentas, eu acho que nunca te prepara, nada te prepara para teres um cliente à tua frente aos gritos e a chamar-te nomes e a dizer trinta milhões de palavrões aos berros à frente de toda a gente. Portanto, tu nunca consegues realmente ter uma preparação para essa situação, porque é uma situação que, eventualmente, só na altura tu vais saber como é que tu vais reagir, tu é que sentes cá dentro, tu é que tens esses sentimentos, também tens de ter essas armas, portanto, tens uma base que te pode ajudar qual o caminho a seguir, sem dúvida alguma, mas é uma base que, infelizmente, há pessoas que depois não conseguem ter aquela calma dentro delas e fazer aquele filtro de ok, isto não é nada mesmo contra mim, eu sou apenas a pessoa com quem esta pessoa está a descarregar, portanto, há pessoas que não conseguem fazer isso e começam logo a entrar em stress. Eu, pessoalmente, eu consigo fazer um bocado esta filtragem apesar de estar a chegar um bocado ao meu limite, mas consigo ainda fazer esta filtragem, é, eu consigo, de certa forma, eu tenho uma forma de atender um cliente que é, um cliente que venha reclamar, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, eu tenho a forma de atender que é, eu neste momento tento sempre passar esta imagem, ok, eu neste momento estou aqui para ti, estou aqui para este cliente, estou aqui para tentar resolver a situação e eu não quero saber de mais nada, todo o meu à volta não existe, porque eu tento que o cliente sinta que eu estou ali para ele e que é único e a forma como eu falo e aí está, eu também comecei a aprender a melhor abordagem, a minha voz, as minhas mãos, a minha posição, portanto, não só a minha linguagem corporal, mas como eu falo, isto tudo vai muito influenciar a forma do outro lado. Então, não há melhor formação do que, infelizmente, passares pelas situações em si. Portanto, ninguém quer ter um cliente desagradável, mas tu aprendes o triplo com o cliente desagradável do que com o cliente que está sempre

porreiro com tudo. Então é uma escola, é algo constante, apesar de ter as tais formações base, sem dúvida alguma que a melhor formação que tu podes ter é *on the job*.

Facilitadora: Falam muito da PLFRGCR, tudo o que é formação aqui é *online*, correto?

Participante B: Não necessariamente. Existem algumas que são presenciais, marcadas por lá, mas que podem ser presenciais.

Facilitadora: Vocês têm formação presencial?

Participante D: Desde o COVID eu acho que não temos...

Todos os outros participantes: Temos, temos...

Participante D: Já tivemos desde o COVID?

Participante A: Bem menos, bem menos..., mas temos.

Participante B: Eu acho que foi interessante aquele ponto que tu tocaste do ziguezague, hum... o ziguezague foi, não sei se alguém já explicou, eh colaboradores fazerem intercâmbio entre lojas, portanto, eh uma pessoa que trabalhava, por exemplo, *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, vinha pelo período de um mês, dois meses. Trabalhava numa outra secção diferente. Quase todas as pessoas que participaram aprenderam muito, gostaram muito, não sei se todas as pessoas que participaram se inscreveram para isso ou se foram consideradas, não sei como é que foi o processo, mas acho que foi uma formação...

Participante C: *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*

Facilitadora: Esclareçam-me só aqui uma coisa. Vocês falam da MAGCR1 que é anual e os MAGCR2?

Participante B: Vamos lá, a MAGCR1 é a entrevista de desenvolvimento pessoal, portanto, que é o que marca o fecho do ano e prepara o ano seguinte. Depois tens três períodos em que vais acompanhar o que é que foi traçado na MAGCR1 e se estás a ir no caminho certo que são os MAGCR2, que são de três em três meses até depois de teres a MAGCR1 do ano seguinte outra vez. São quatro períodos ao longo do ano em que tu te vais sentar com o teu TRE para falar sobre ti, sobre o teu desenvolvimento, portanto tens a MAGCR1 que fecha o ano anterior e prepara o próximo, depois de três em três meses tens os MAGCR2 para ver se estás a ir no caminho certo, se é preciso limar ali alguma coisa no teu plano e por aí vai.

Facilitadora: Tendo em conta tudo isto que vocês disseram sobre o crescimento, sobre a formação, na vossa perspetiva, como é que a empresa posiciona e vê a formação?

Participante C: Muito rapidamente e para ser sucinto, eu vejo como a GCR como uma empresa formadora de pessoas para as outras empresas. Muito claramente. Ah, cheguei a ser abordado por outras empresas a dizerem, pá aquilo que estamos à procura é de alguém com o perfil da GCR. Isto a mim, como TRE, deixa-me pá, contente, é mau, por um lado e estamos a perder muita gente, porque a realidade é que as pessoas que saem, a maior parte deles estão formados. Formados e bem formados.

Facilitadora: Concordam com esta visão do Participante C?

Participante A: Concordo!

Participante D: Sim, muito!

Participante A: E o contraponto que eu ia colocar era justamente fazer a balança, se vale a pena, ou não. Eu, na minha visão, acho sempre que vale a pena. Porque eu não posso deixar, eu enquanto empresa, eu não posso deixar de dar uma formação pelo receio de perder aquele funcionário. Eu acho que ganho mais se eu conseguir formar um funcionário e tê-lo sempre motivado comigo, mas já ninguém coloca correntes nos pés de ninguém, eu acho que já passaram uns duzentos anos desde a última vez que isso aconteceu de maneira assim tão clara e aberta, mas eu acho que a empresa tem muito mais a ganhar se der formação, mesmo sabendo que pode perder aquele funcionário, só que o que faz perder não é a falta de formação, é a ausência de atuação em outras áreas.

Participante D: Hum, hum... *(sinal de concordância)*

Participante A: ... então acho que ganha, ganha muito mais do que a possibilidade de perder, porque se eu não formar, ou seja, se eu não formar tão bem, eu não tenho um bom funcionário dentro da minha empresa, então também não vale a pena tê-lo.

Facilitadora: A que outras áreas é que te estavas a referir?

Participante A: Ai é onde entra nas subjetividades em relação a cada TRE, e aí eu não vou dar nomes, porque também não é a situação.

(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)

Participante A: Não, não, não, mas existem, todo o objetivo geral, ou seja, todo esse arquétipo do que estamos a falar e que é muito verdade e existe o que acontece na prática. Algumas pessoas não estão cem por cento preparadas, ou cem por cento alinhadas com esses valores e elas podem estar em todos os lugares, tanto na base, quanto no meio, quanto lá em cima da pirâmide. Então, é nesse momento que eu digo isso. Então, às vezes, o TRE pode não estar preparado para conseguir contornar certos problemas e situações que acontecem e talvez por isso gere insatisfação e às vezes pode ser que sejam problemas, de facto, contornáveis. Eh, enfim... acho que não fui tão específico, mas conseguem entender o que eu quero dizer.

Participante B: Concordo...

Participante D: Plenamente!

Participante C: Duas coisas, hum... nós somos funcionários durante oito horas, é isso? Vá nove que eu gosto sempre de contar com a hora de almoço...

Participante A: Então dez, sempre tem uma horinha extra... *(risos)*

Participante C: Durante dez horas somos um ativo da GCR, mas o restante nós somos consumidores e uma coisa que nós vamos continuar a saber, hoje vou-me embora da GCR, mas continuo a saber que as pessoas que lá estão continuam a ser formadas e vai haver, efetivamente, uma besta que não é, que não tem perfil, que não tem ADN, mas o restante, eu que já saí, continuo a saber que continua a existir essa formação, continuam a saber o que estão a dizer e não a inventar uma teoria e conhecem o produto. Isto é fundamental, porque isto vai continuar a acontecer. Eu vou sair e vou dizer, não, vai lá que eles vão-te conseguir aconselhar. São poucos aqueles que mesmo que saiam que digam ao contrário. E somos, efetivamente, reconhecidos por essas formações, por isso acho que devemos continuar a formar pessoas, porque estamos a ajudar essas pessoas, mesmo quando elas forem embora de lá, que saem de lá formadas. Eu acho que isso é um bocadinho a GCR que é aquilo que muitas vezes dizemos que é nós estamos cá para as pessoas e isto é estar cá para as pessoas. Não é dizer, ai vais-te embora, agora... Um exemplo concreto. Tive um colaborador meu que já tinha marcado a

formação, tem um custo, não é? Ele demitiu-se, entretanto, e continuou a ir a essa formação. Para mim não me ia aportar nada. Espero que vá aportar para ele no futuro.

Facilitadora: Concretamente, o Programa Teste, o que é que isto vos acrescentou naquilo que é o vosso desenvolvimento profissional e pessoal?

Participante A: Ah... concretamente, eu acho que... eu não vou dizer que mudou a minha cabeça, mas potenciou vários pensamentos... com toda a falsa modéstia, eu sei quem eu sou, eu sei qual é a minha essência, eu sei o que é que eu entrego para as pessoas e o quanto eu não entrego também. Todas as ausências de entrega, também consigo perceber. Hum... mas estar em contacto com os jovens, estar em contacto com outro ambiente de trabalho eh... faz-me perceber que existem esses, não me faz perceber, mas relembra-me que existem ah... linhas de comportamento que são transversais a todo e qualquer negócio, ah... não é só o facto de ser na GCR, mas podia ser na empresa que recolhe lixo lá na rua, tem lá alguém que pode ter uma visão muito parecida com a minha e, concretamente, o que eu quero dizer é que reanima e reativa e eu acho que sobressalta essa a visão que eu já tenho de tentar melhorar alguma coisa na vida de alguém, tentar colocar um pensamento na cabeça de alguém e pelo Programa Teste foi na cabeça de jovens, na loja é na cabeça de um colega meu, é tentar colocar que certos comportamentos não devem ser feitos ou não deveriam ser feitos com um motivo concreto. Então, para mim, o paralelo que eu faço é, agora talvez eu tenha muito mais ferramentas para conseguir explicar isso, para conseguir, de uma maneira mais didática, mais pedagógica, conseguir chegar e ter uma conversa com abordagem um pouco diferente. Eh... ter vivido isto do Programa Teste, para mim foi muito mais isso do que, necessariamente, dar um *workshop* (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*).

Participante D: Honestidade acima de tudo... (*risos*)

Participante B: Isto é para cortar... (*risos*)

Participante A: Não, não precisas de cortar, mas entenda o que eu quero dizer, assim, é muito mais o que é que eu consigo tirar das entrelinhas de todo o programa, do que necessariamente estudar uma apresentação e saber reproduzir essa apresentação, porque foi quinze por cento de olhar os *slides* e os outros oitenta e cinco era desenvolvimento que eu fui aprendendo de lembrar, e o (*excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade*) falou dessa forma, se calhar é bom falar assim... então, é tirar essas ferramentas e ver isso como exemplo e agora o que é que eu posso usar desse tipo de abordagem, que eu aprendi aqui a tentar falar com os jovens de dizer assim, eu disse uma coisa, ele percebeu de uma maneira errada ou diferente do que eu queria dizer, então como é que eu posso dizer exatamente a mesma coisa de uma maneira muito mais acessível? Transportar esse exemplo para o meu ambiente de trabalho.

Participante B: Eu acho que cada um terá tido uma experiência um pouco diferente, não é? Somos todos diferentes, hum... no meu caso foi mais o sair completamente da minha zona de conforto, acho que é onde nós aprendemos mais é quando saímos da zona de conforto hum... um pouco também pegar no que o Participante A disse hum... adaptarmo-nos à realidade de estarmos a falar ali com jovens e a tentar encontrar outras formas de tentar fazer com que consigamos passar aquela informação. Portanto, às vezes, temos que fazer trocadilhos, temos que fazer brincadeiras com a vida real para que eles percebam a mensagem, não é? Então isso é um exercício interessante de se fazer, mas de uma forma geral acho que foi muito positivo, cresci muito pessoalmente, sinto-me muito mais à vontade, hoje em dia, em algumas áreas que fui desenvolvendo nos *workshops*, entre falar com o público e por aí, pronto, acho que só têm a ganhar, acho que fazia novamente e gostei bastante, gostei bastante. Tinha muito receio de entrar no Programa Teste, mas adorei, gostei.

Participante C: Então, acho que o conteúdo de cada um, a aprendizagem que cada um queria tirar, para mim era diferente hum... tinha mais a ver com a comunicação aquilo que eu queria tirar, o comunicar com pessoas diferentes, porque hoje em dia não é a mesma coisa comunicar com um adulto, um jovem adulto ou um adolescente, hum... e tanto para tirar isto para a nível pessoal, como profissional. Hum é, foi mais com o intuito de alinhar a minha comunicação com a pessoa que está na minha frente, ok? Hum eu tenho isto porque sempre fui uma pessoa muito, demasiado descontraindo e acho que em certos momentos não o posso ser ou não o devo ser, ok? Consoante a pessoa que está à frente e foi muito por aí este desafio, o adequar o tipo de linguagem, de comunicação à outra pessoa. Ah... melhorei, melhorei, sinto que melhorei, sinto que, mas isto é pessoal, tenho que continuar com este trabalho, com este foco hum... ya, foi um ganho, é como disse, não me vou candidatar no próximo ano, isto porque, foi nada que tenha a ver com a AE, tem a ver com o trabalho e com aquilo que exigiu de mim, não foi fácil, daqui a quatro anos, se calhar, agora tenho ainda algum tempo, hum e é mais por isso, para mim foi super ganhador este processo, este tempo.

Participante D: Hum, para mim também. Eu ao contrário do Participante A, eu tive que estudar, eu se não tivesse, eu tenho dois problemas que me fazem estar nervoso e daí que eu tenha estado a dar a primeira sessão completamente com os nervos à flor da pele, que é, a primeira quando é o desconhecido, quando é algo diferente, que eu não estou nada habituado, eu fico extremamente nervoso hum... e a segunda é não estar preparado, minimamente, então, eu consegui complementar a parte de não estar preparado com eu tinha que estudar todos os *PowerPoints*, nem que fosse com dois dias, mas eu estudava ali horas e se fosse preciso ficava até à uma, duas da manhã a ler e a escrever tudo, melhor formas de dizer qualquer coisinha eu já tinha ali a minha cábula, eu era muito assim, eu vinha sempre com uma cábula aqui no telemóvel, pá tinha que ser... e a primeira, pronto, estava extremamente nervoso, mas ao longo das restantes eu já estava completamente à vontade. Porquê? Porque eu sou, eu tenho muita facilidade em comunicar. Eu sou extremamente expressivo, estou sempre com as mãos no ar a bailá-las. Eu sou aquela pessoa que estou a falar, mas estou, quando dava aula epá eu lembro que eu rodava a aula na sala toda, eu mexia-me entre as mesas todas, portanto, eu sou muito aquela pessoa que eu tenho essa parte que é muito fácil para mim de fazer, de lidar, de saber estar sempre tive muita facilidade. A parte que eu entrei para melhorar e que, sem dúvida, eu sinto que melhorei e tenho um exemplo que eu era capaz de fazer e que fiz, era a parte de eu sentir que, tal como o Participante C, tenho uma personalidade extremamente, pá sou muito descontraindo, falo muito normal, tenho uma posição, pá eu vejo a vida de uma forma muito tranquila, porque acho que é assim que a pessoa também deve viver a vida, não é? Não é cá com problemas. Hum e o facto de eu ser esse tipo de pessoa, tenho sempre receio que as pessoas não me levem a sério e isso é o meu maior mal, é eu não ser levado a sério ou a minha voz ser apagada no meio de todas as outras, porquê? Ah é o Participante D, o Participante D está sempre a brincar, não, o Participante D não está sempre a brincar, o Participante D tem uma forma de ser mais brincalhona, mas isso não quer dizer que eu não saiba ser sério e eu tenho esses momentos e cansa-me, de certa forma, porque me cansa, eu às vezes não ter essa oportunidade de outras pessoas também me verem desta forma e o programa ajudou-me muito nisso, ajudou-me para além disso, eu também era uma pessoa que dizia as coisas, pá às vezes nem insistia, porque pronto olha já nem estou para me chatear. Não, eu saí dali venho cá para fora para o meu trabalho eu já imponho a minha voz. Às vezes a minha colega está com algum problema eu já chego lá com a minha forma já um bocadinho mais séria de ser e falo, estou numa reunião com o meu chefe, eu já sou aquela pessoa que já digo as coisas, pá se eu não concordo estou ali, debato, debato e debato e a minha voz do Participante D querido desaparece e entra uma voz mais pá isto não pode ser assim, já entra uma voz muito mais séria e eu sinto que o facto de eu também ter conseguido adaptar a minha forma de ser, porque adaptei, ainda assim consegui melhorar neste sentido de eu tornar a minha posição mais firme, mais fixa, consegui melhorar essa parte, consegui melhorar o meu discurso, acho que consegui já melhorar a parte que eu realmente queria mudar que era a minha postura, acho que consigo ter à mesma um momento mais agradável,

não sendo desagradável, consigo também ter um momento um bocadinho mais sério em que, de certa forma, já ouvem e já começam a levar um bocadinho mais a sério. Este era o meu principal motivo, claro que é um trabalho constante, porque ninguém muda assim, mas é bom ver que do outro lado que se calhar a forma como me estão a ver já começa a ser de outra forma que é a forma que eu sempre quis, que é, pá o Participante D consegue ser tranquilo, ter uma conversa completamente tipo tranquila, mas quando é para estar mais sério o Participante D também é e dá para respeitar essa opinião, porque já me estão a levar mais a sério e isso, sem dúvida, era o meu ponto que eu queria melhorar e tenho sentido, do outro lado, que tem melhorado a forma como captam já a minha mensagem.

Participante B: Acho que trazemos todos um bocadinho daquele *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* que foi muito trabalhado com eles e quase todos os *workshops* tínhamos que tocar nesse ponto, acho que trazemos um pouco isso também para a nossa vida pessoal e profissional eh... o querer, o ter o conhecimento, o poder e depois o fazer acontecer e não estar à espera que as coisas apareçam.

Facilitadora: Porque é que o Programa Teste encaixa na GCR?

Participante D: Apesar de ser um público totalmente diferente, neste caso no programa, eu acho que encaixa muito bem, porque estamos a falar de um público, no final é um público, é uma outra pessoa. Se eu estou a falar com um cliente, eu estou a discursar para o cliente, eu tenho um discurso, é uma forma de saberes, de certa forma, adaptar-te consoante o público que está do outro lado, tu aumentas muito mais as capacidades. É como disseram ontem, o público mais difícil não só são as crianças, como também os adultos. Portanto, temos aqui duas pessoas que, portanto, uns estão a iniciar a vida, outros estão na parte mais final, mas que retrocedem no lugar de vida em que tu, eu acho que tu aprendes muito mais com uma criança do que com um adulto. O adulto já está a comentar, está ali já... é a forma de ele ser... uma criança, uma criança não, uma criança está constantemente em desenvolvimento e acho que também tu aí consegues ter um papel fundamental naquele desenvolvimento. Tu estás ali, pelo menos eu sempre tentei estar nessa posição que é, sou o professor, com muitas aspas aí, bota aspas, mas sou também uma pessoa que eles podem ver como quase um amigo, estou ali também, mas estou ali de uma forma um bocadinho mais descontraída, não tenho aquela posição como tem um professor que é uma figura mais de autoridade dentro da sala de aula. Não, eu estou ali mais para fazer essa ligação e eu sempre disse a eles, como a minha turma era um bocado mais calada, eu sempre dizia a eles não tenham medo de falar. Pá, vocês estão aqui, podem dizer asneiras no bom sentido, podem dizer a vossa opinião sem medo de falhar, porque não há, não há respostas certas nem erradas. Falem. Desenvolvam-se. Estejam à vontade. Gritem. Portanto, eu sempre tive essa postura e eu acho que isso ajuda-me também muito a melhorar na parte do meu trabalho, na parte do desenvolvimento, do falar, do saber criar a ligação... fala Participante A... *(reação aos gestos do Participante A de quem queria falar)*

Participante A: Eu acho que, fazendo um pouco aqui o papel do comercial de quem vende o Programa Teste, eu não acho que a pergunta seja necessariamente porque é que encaixa na GCR. Eu acho que encaixa em qualquer empresa.

Participante D: Sim!

Participante A: Em qualquer coisa, porque no final de contas... nós não estamos a desenvolver uma competência de trabalho, nós estamos a desenvolver uma competência humana, a capacidade de comunicação, a necessidade de sair da zona de conforto, eh a tua, o teu despertar para outras soluções. Eh... o pensamento rápido e crítico e isso é uma competência humana independente de onde trabalhas, independente se trabalhas, ou não, com o público, podes passar o resto da vida a fazer uma função administrativa, mas eu acho que ter passado por isso te acrescenta enquanto ser humano e essas competências transformam... se tu levas isso

muito a sério, de verdade, eh... transformam a tua vida, porque eu tenho certeza que ter passado, qualquer pessoa que passe por isso pensa duas vezes sobre como comunicar com as pessoas, sobre como tentar retirar informação de alguém, então independe de ir, ou não, trabalhar com público, melhora a tua *skill* de como ouvir uma reclamação, melhora o teu estilo de comunicação, ponto. Ser mais acessível, estar mais aberto a ouvir outras pessoas eh... então é por isso que eu digo que encaixa em qualquer lugar, eu acho.

Participante B: Acho que sim, acho que sim. Ah porque às vezes vemos os jovens ali a falar sobre problemas que eles identificam na sociedade e formas que eles, na visão deles, encontram e que seriam soluções para esses problemas e pomo-nos a pensar também ah... quer dizer, eu vejo pessoas adultas que têm, por exemplo, comportamentos machistas, não é? E tens ali as crianças de hoje a dizer que não ao machismo, pronto, isso é fixe... dá-nos uma esperança de que não está tudo perdido ainda. Portanto, acho que encaixa em qualquer empresa ter essa experiência, faz-nos lembrar certas coisas que nós damos como adquiridas no nosso dia a dia, mas os problemas ainda existem. Nós não falamos neles, nós não os vemos no nosso dia a dia, porque se calhar no nosso ambiente de trabalho não há. Hum... pode haver, às vezes, disfarçadamente, nós é que não nos apercebemos, mas aqui pronto, voltamos a ter contacto com eles e vemos que realmente é uma é uma realidade e são coisas que têm de ser trazidas e têm que ser faladas para que não sejam esquecidas.

Participante C: Eu acho que faz todo o sentido, depende como nós queremos ver aqui as coisas ou o ponto de vista que estamos a ver. Hum, estamos ora, o Programa Teste, nós estamos com pessoas, não é? As crianças são pessoas e são um espelho daquilo que são as vivências deles. Em casa, dos mais velhos. Esses mais velhos são aqueles que nós atendemos, que temos diariamente, nas nossas lojas. A diferença é que eu não vou educar um cliente meu e ali apesar de não o educar, posso dar algumas luzes e que lhe façam aquelas pessoas, hum, façam a diferença ou façam diferente daquilo que julgam hoje, um dia mais à frente. Sei que vai entrar a cem, vai sair o duzentos, hoje, mas se calhar, daqui a uns tempos e se mais pessoas partilharem da mesma opinião daquela que foi dita e daquele ponto de vista eh, se calhar, essa pessoa vai mudar e poderá ser uma pessoa melhor por isso, eu muitas vezes uso a analogia de que o que nós estamos a fazer é apenas semear uma pequena semente pá, se continuar a ser regada vai ter um bom fruto e sim, agora eu estou há *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* anos na GCR e quero chegar aos cinquenta, por isso eu vou apanhá-los como meus clientes e espero que sejam melhores pessoas do que se calhar alguns são ou que os pais de algumas dessas crianças são.

Participante B: Isso vai ser uma experiência divertida, porque eles não são nossos clientes...

Participante C: Ainda...

Participante B: Ainda, nunca vi um aluno lá da turma na GCR, mas vai ser divertido o dia que os encontrar como clientes e ver que tipo de perfil de cliente vai ser, como é que vai ser essa pessoa e poder ter noção se nós tivemos algum impacto nisso, ou não, porque eles vão crescer, eles vão melhorar, ou piorar, nós agora não sabemos, mas acho que vai ser, vai ser uma experiência muito divertida, muito gratificante, quando puder tê-los como clientes, realmente.

Facilitadora: O Participante B e o Participante C até já responderam à última pergunta que tenho para vocês. Conseguem ver-se a trabalhar na GCR daqui a cinco anos?

Participante A: *(em tom de brincadeira)* O Participante D queria responder primeiro...

Participante D: *(risos)* Hum... é o seguinte, eu vejo-me na empresa daqui a cinco anos, consigo ver-me na empresa daqui a cinco anos, mas consigo-me ver não a fazer a mesma função, ok? Tinha que ser outra função. Vejo-me na empresa somente numa razão. Eu gosto da empresa. Pá, é uma boa empresa. Podem reclamar o

que quiserem. É uma boa empresa, é uma boa empresa. Dá-te muita coisa que tu não encontras aí fora e que tens um ambiente que tu realmente não encontras aí fora. Pá, isto é indiscutível, seja de que loja for. Isso tenho a certeza absoluta. A nível pessoal, provavelmente não, porque eu tenho outros sonhos, tenho outros sonhos, tenho um sonho, tenho um estudo, uma licenciatura noutra área e quero exercer, é totalmente oposto tirando a parte da ligação com o público, é totalmente oposto ao que eu estou a fazer, portanto, não é por mal, mas daqui a cinco anos se não estiver cá espero que seja por uma boa razão que é os meus sonhos. Fora isso, de acordo com o que a GCR tem, sem dúvida alguma, é uma empresa que constrói, que te cresce mesmo para que tu fiques lá. Como o Participante C disse, há muita gente que não sai. Portanto, é lá formada e depois vai para fora. Pá, mas é uma empresa que te dá bases, as ferramentas e mete-te à vontade e é espetacular. Não tenho nada a apontar quanto à empresa em si.

Participante A: Hum... há sempre a possibilidade, mas eu tenho *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, hum... já passei por muitos lugares e praticamente todos esses lugares se me fosse feita essa pergunta, se eu me via daqui a cinco anos lá, existia essa possibilidade, porque independente da GCR ser o que é e eu concordo totalmente com o que o Participante D falou, sobre gostar da empresa e que me identifico com esses valores e é precisamente isso que gera essa possibilidade de eu me ver lá daqui a cinco anos, ah... mas eu vejo-me daqui a cinco anos em qualquer lugar. Em qualquer posição dentro da empresa, ou não, porque isso diz mais sobre mim do que necessariamente o que é que a empresa tem para me oferecer. Eu sempre vivi a dicotomia de pensar que eu quero abrandar, que eu quero diminuir, que eu quero parar de trabalhar tanto e sempre e nesse mesmo pensamento sempre vivi completamente o oposto. Então, quando... *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)* eu pensava assim, vou trabalhar num lugar onde eu só faça aquilo que me pedem para eu fazer. Não vou atrás de mais nada e seis meses, vá menos de um ano depois eu já tinha muito mais responsabilidades, já tinha muito mais responsabilidades, porque eu não consigo ser essa pessoa que eu digo que eu quero ser. Ah... e então sobre ver-me num lugar, ou não, daqui a cinco anos, na verdade eu tento sempre dar o meu melhor, ser a minha melhor versão em qualquer coisa que estiver a fazer e não é demagogia, como se eu estivesse aqui a ser contratado por qualquer empresa, mas se eu for limpar lixo, eu vou ser o melhor limpador de lixo da minha aldeia, sabes? Eh... eu só não vou ser o melhor nas coisas que eu não tenho a competência para. Então, não me vou atrever a ser um cirurgião. Tenho que estudar. É isso. Mas entendes isso que eu quero dizer? Então, eu não consigo atribuir somente ao que a empresa tem para me oferecer, mas sim ao momento. Então, existe o daqui a cinco anos de há cinco minutos, quando eu comecei a dizer isto e existe daqui a cinco anos, daqui a cinquenta minutos.

Facilitadora: Ou seja, depende.

Participante A: Depende muito.

Facilitadora: Pode ser que sim, pode ser que não...

Participante A: É.

Facilitadora: Última pergunta, porque é que eu devo comprar GCR e não outro qualquer?

Participante A: Eu vou ser bem, bem, bem sucinto... eh, porque normalmente sou prolixo, ah... nós conseguimos mostrar-te que o que te podemos oferecer como opção, não é só um produto acabado, é um conselho, é o melhor produto, é a melhor ideia sobre como fazer. Acho que é mais por isso.

Participante C: Dou-te exemplos muito claros... primeiro, porque nós e estamos com muitas políticas de impacto positivo, muitas, muitas delas ou, pá, eu vou dizer cinquenta por cento delas, hum... ninguém tem conhecimento. Desde dádivas de sangue que são promovidas por nós, desde hum, sei lá qual é aquela parceria

que nós temos... ah, temos outras tantas que nós fazemos, dou o exemplo de há dois anos fizemos a replantação *(excerto retirado por questões de ética e de confidencialidade)*, hum... já tínhamos feito antes uma replantação cá em Portugal quando éramos pequeninos, seis lojas salvo erro, reconstrução também de uma quinta e plantação de árvores, desde aí a apoios a casas, hum... abrigos que ajudamos. Acho que isto na sociedade cria um impacto, na comunidade onde nós estamos inseridos cria um impacto. Hum... só podemos fazer com a visita de clientes, ok? Porque a realidade é que nós tanto temos material barato, como caro, isso vai depender do cliente, a qualidade é diferente consoante o preço, normalmente estão alinhados e... pá, mais do que tudo, nós tentamos fazer a diferença por aí, para o habitante no futuro e, efetivamente, sabemos o que estamos a dizer, como dissemos antes, estamos bem formados e formados não é formatados. É diferente.

Participante B: Ah, concordo com o que o Participante C disse e é um argumento super válido, somos uma empresa com um crescimento sustentável e isso tem um peso enorme na sociedade. Depois existe a parte de um aconselhamento técnico e conhecimento de produto. Portanto, que nós também temos. Ah talvez não vás encontrar sempre o artigo mais barato na GCR. Tu podes perfeitamente ir à GCR, passares duas horas comigo, em que eu te vou fazer o teu projeto todo, explicar tudo o que tu precisas, tudo o que tu vais precisar, quais são as dificuldades que vais ter, os cuidados que vais ter com a aplicação daquele produto e por aí fora e dar-te a lista de tudo o que vais necessitar e tu podes comprar logo comigo ou, depois fica na tua consciência se vais pegar naquele orçamento e vais a uma empresa da concorrência ver se te fazem um pouco mais barato. É por aí, portanto, nós trabalhamos com a fidelização dos clientes, portanto, eh quando voltares lá eu vou-te perguntar como é que correu o teu projeto, se precisas de mais alguma coisa, se correu tudo bem, se instalaste como eu te aconselhei, vais me dizer as dificuldades que tu tiveste, como é que correu e eu vou usar esse conhecimento dessa experiência contigo para aconselhar o próximo cliente, portanto, é por isso que eu acho que deves ir à GCR.

Participante D: É isso, eles já disseram tudo. Eu acho que aquilo que se calhar diferencia muito acaba por ser, realmente, a nossa formação, nós temos uma formação, eu vou ter formação agora sobre vendas e eu não faço vendas, mas eu vou ter formação de vendas, caso seja necessário eu ali entrar. Portanto, acho que, sem dúvida alguma, o facto de nos darem toda a formação para conhecer os artigos, os produtos, os serviços que nós oferecemos, hum... em conjunto, claro, não tirando nenhum mérito, para mim das coisas mais bonitas que uma empresa pode fazer é toda a responsabilidade social que tem para com a comunidade e com o país em si, acho que torna a GCR diferenciadora das outras empresas no mercado.

Facilitadora: Muito obrigada, meus queridos.

Participante D: Volte sempre! *(risos e sorrisos)*

NOTAS:

No início da discussão a Participante D estava mais recatada, foi sempre a última a dar opinião, na primeira discussão entre os outros três, enquanto eles iam expressando concordância através de expressões corporais, ela estava mais recatada e sem se expressar. Com o decorrer da discussão isso foi mudando, não deixando de ser uma tendência.

Ao minuto 27, enquanto o Participante B dá opinião, vai procurando aprovação do Participante C, que acaba por não se expressar visualmente. Na verdade, ao longo de toda a discussão, há uma energia no ar de concordância, em todos os momentos, com o Participante C. O único momento em que isso não se verificou, foi

perto do minuto 35, aquando da discussão sobre os convívios, na qual o Participante B e D mostraram discordar do Participante C e o Participante A preferiu não dar opinião.

